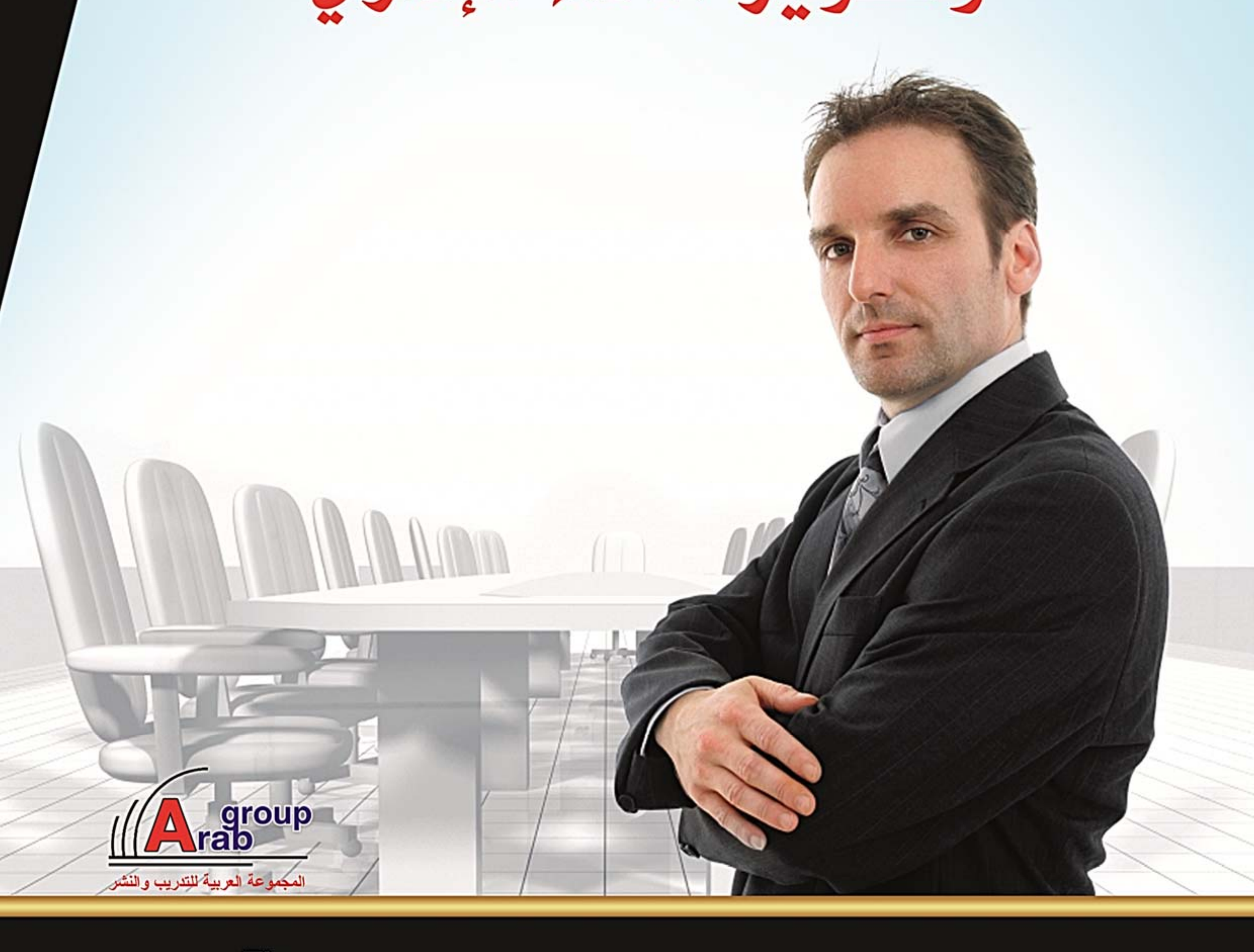
المهارات الادارية

Management Skills

# المدير المتميز

## وتطوير الأداء الإداري




# The Director Excellence

## And the development of management performance

# المدير المتميز
# وتطوير الأداء الإداري




إعداد

**محمود عبدالفتاح رضوان**

**خبير التدريب والتنمية الإدارية**
**المستشار التدريبي لدى المجموعة العربية للتدريب والنشر**
**عضو جمعية التدريب والتنمية**



الناشر

**المجموعة العربية للتدريب والنشر**




**2014**

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية

رضوان، محمود عبدالفتاح

المدير المتميز وتطوير الأداء الإداري. إعداد: محمود عبدالفتاح رضوان. ط1 - القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر

81 ص: 29x21 سم.

الترقيم الدولي: 978-977-6298-72-9

1- الرؤساء والمديرون - تدريب

ديوي: 331,259 رقم الإيداع: 2012/1554



الطبعة الأولى 2013

الطبعة الثانية 2014






**الناشر**

**المجموعة العربية للتدريب والنشر**

8 أشارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر

تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)

الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg

E-mail: info@arabgroup.net.eg

elarabgroup@yahoo.com

## المحتويات



Arab
group

**مقدمة الناشر**

نحن نعنى في المجموعة العربية للتدريب والنشر على نحو خاص بتناول كافة القضايا والمتغيرات المتلاحقة ومتطلبات الإصلاح الإداري والاقتصادي وكل ما يهم المنظمات والتعرف أيضاً على التجارب العالمية الناجحة للوصول إلى الهدف المشترك مع عملائنا في رفع وتطوير الكفاءات البشرية مرتكزين بذلك على قاعدة بيانات من الخبراء والمتخصصين والاستشاريين المؤهلين لتنفيذ وإدارة كافة البرامج علميا وعمليا بما يتواكب مع طبيعة عمل المنظمات، كما يتضمن نشاط المجموعة العربية للتدريب والنشر القيام بجميع أنواع الاستشارات في كافة التخصصات وقد ظهرت الحاجة إلى تفعيل نشاط البرامج التدريبية في المجموعة العربية للتدريب والنشر لتخاطب احتياجات محددة للشركات والجهات المختلفة من خلال القيام بدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للشركات وتصميم برامج خاصة تفي بهذه الاحتياجات وذلك لرفع معدلات أداء العاملين وتنمية مهاراتهم المختلفة.

برامجنا التدريبية:

تغطى كافة التخصصات التي تحتاجها القطاعات المختلفة ونذكر من هذه البرامج على سبيل المثال:

- المهارات الإدارية والإشرافية وإدارة الأعمال للمستويات الإدارية المختلفة.
- المهارات السلوكية والقيادية.

- المحاسبة بجميع فروعها وتخصصاتها.
- التمويل والإدارة المالية والاستثمار.

أسلوبنا في التدريب:

لا نعتمد في التدريب على الأسلوب التقليدي الذي يعتمد بدوره على التلقين وإعطاء المحاضرات، ولكن نرى أن التدريب بمفهومه الحديث يجب أن يعتمد على الحوار والنقاش وتبادل الخبرات.. ومساعدة المتدرب على طرح المشكلات التي قد تواجهه في عمله ووضع تصوراته للحلول بما يؤدى إلى تحقيق الاستفادة المرجوة من حضور البرنامج. ونعتمد في التدريب على العديد من الأساليب مثل:

- دراسة ومناقشة الحالات العملية.
- الاستقصاءات وتبادل الآراء والمقترحات.
- الأفلام التدريبية
- تمثيل الأدوار.

كذلك لدينا مجموعة متميزة من قاعات التدريب التي تم إعدادها بأحدث الوسائل السمعية والبصرية بما يؤدى إلى تقديم خدمة تدريبية على أعلى مستوى من الجودة

أنواع البرامج التي نقدمها:

هناك نوعان من البرامج

برامج مركزية:

وهى البرامج المدرجة في الخطة السنوية بتواريخ وأماكن محدده والتي نقوم بإرسالها في بداية كل عام للمؤسسات والهيئات والجهات في أنحاء العالم العربي، وبعد ذلك نتلقى الترشيحات من الجهات المختلفة على تلك البرامج.

برامج تعاقدية:

نظرا لصعوبة احتواء خطة البرامج السنوية على جميع البرامج في المجالات القطاعات والأنشطة المختلفة وكذلك مواعيد وأماكن البرامج المدرجة بالخطة قد تكون غير ملائمة لبعض الجهات أو المؤسسات أو قد تطلب جهة ما تنفيذ برنامج تفصيلي متخصص يتماشى مع طبيعة عمل تلك الجهة بالتحديد لذلك يتم تنفيذ برامج تعاقديه يتم تصميمها لتلبية احتياجات الجهة الطالبة بشكل خاص في المكان والزمان المناسب لها.

مدة برامج التدريب:

تم تصميم وإعداد وتنفيذ برامج تدريبيه قصيرة للمؤسسات والهيئات تتراوح مدتها من أسبوع تدريبي (خمسة أيام عمل) إلى أربعة أسابيع.. وهناك برامج تأهيلية وهى ما يطلق عليها (دبلومات) وتتراوح مدتها من ثمانية أسابيع إلى أربعة وعشرين أسبوعا تدريبيا وحسب ظروف الجهة الطالبة.


group
Arab

# الوحدة الأولى

## العملية الإدارية

بالرغم من اختلاف المسميات نتيجة لاختلاف مجالات النشاط التي تعمل فيها الإدارة إلا أن الأسس العملية الخاصة بها يمكن تطبيقها في أي عمل من الأعمال. وعلى هذا نجد أن مكونات العملية الإدارية تنحصر في:

- التخطيط ووضع الخطة.
- التنظيم.
- تكوين وتنمية الهيئة الإدارية.
- التوجيه.
- الرقابة.

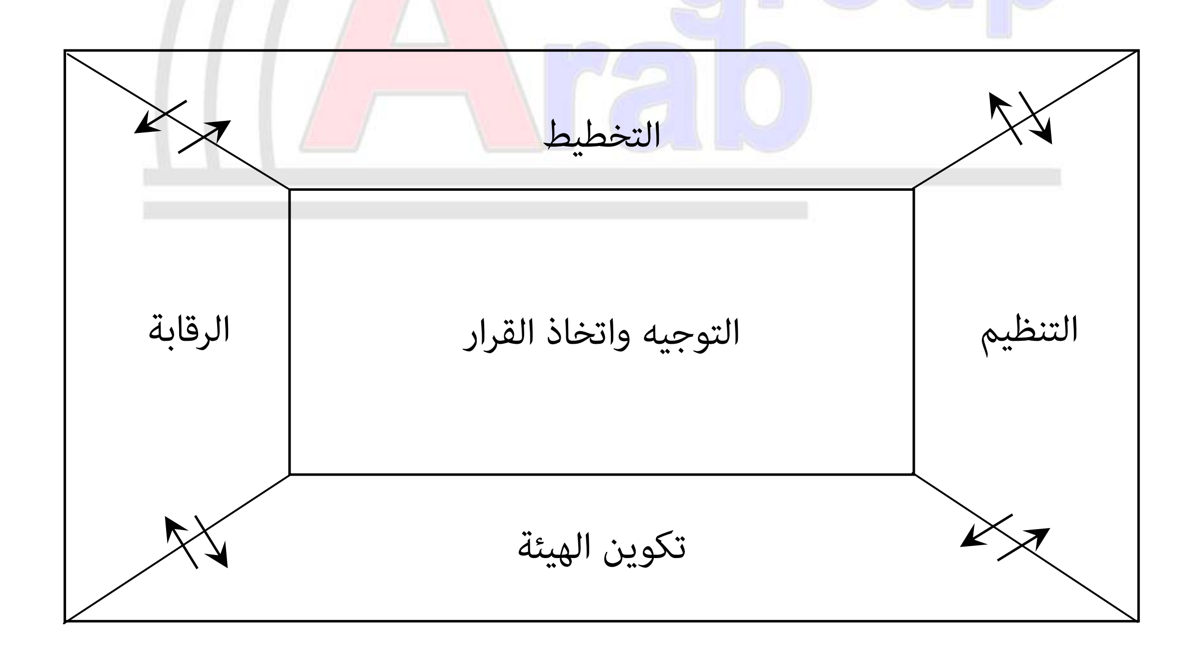
وتختلف نسبة الأداء لكل عنصر من عناصر العملية الإدارية باختلاف موقع الرجل الإداري ، فإذا قسمنا الهرم التنظيمي إلى ثلاثة مستويات.

1- مستوى الإدارة العليا.

2- مستوى الإدارة التنفيذية.

3- مستوى إدارة التشغيل (المباشرون).

نجد أن نسبة أداء عنصر التخطيط تتزايد بصورة واضحة في عمل مستوى الإدارة العليا بينما ينكمش أداء عنصر التنفيذ والعكس صحيح بالنسبة لمستوى إدارة التشغيل حيث تتزايد في هذا المستوى نسبة أداء عنصر التنفيذ بينما ينخفض أداء عنصر التخطيط. وإذا نظرنا إلى عنصر التوجيه واتخاذ القرارات وهو المهمة الأساسية المطلوبة من الإدارة نجد أنها مرتبطة ارتباط تاما بالعناصر الأخرى من جهة، بينما ترتبط باقي هذه العناصر ببعضها أيضاً من جهة أخرى حيث يحدث تفاعل تبادلي بين العناصر.



أولا: التخطيط:

يعتبر التخطيط من أهم عناصر العملية الإدارية بالنسبة لتحقيق أهداف المنظمة حيث يتضمن الاختيار بين الأهداف المعروضة والبدائل المناسبة لتنفيذ الهدف وتحديد السياسات والبرامج، وبدون التخطيط يصير العمل ارتجاليا دون خطة مرسومة.

وعلى ذلك يمكن تعريف التخطيط بأنه أسلوب علمي وعملي يستخدم للربط بين الأهداف المقررة والوسائل المستخدمة لتحقيقها، وتحديد خطة التنفيذ مع محاولة التحكم في الأحداث عن طريق أتباع سياسات مدروسة محددة النتائج مسبقا.

وتتم عملية التخطيط على النحو التالي:

1- **تحديد الهدف:** ويلاحظ أن الهدف ينبع أساسا من الهدف العام للمشروع وبالتالي يختلف الهدف بين الكسب أو الربح فقط، على النحو الذي نراه في منشآت القطاع الخاص وهدف الخدمة في حدود الصالح العام للمجتمع، على النحو الذي يتضح في مشروعات القطاع العام.

2- **حصر الإمكانيات المتاحة:** ويتم هذا الحصر لكافة الإمكانيات سواء كانت إمكانيات بشرية أو آلية أو طبيعية وذلك للتعرف على حجمها وما يمكن أن تسهم به في تنفيذ الخطة المقترحة لتحقيق الهدف.

3- **تحديد الإمكانيات المطلوبة:** لتحقيق الهدف على ضوء ما تقدمه الخطط السابقة والظروف المحيطة وما يتم التنبؤ به بالنسبة للمستقبل.

4- **تحديد الفرق بين الإمكانيات المطلوبة والإمكانيات المتاحة** وبالتالي محاولة تدبير هذا العجز اللازم تغطيته لتنفيذ الخطة.

5- **رسم الخطة ومتابعة التنفيذ.**

ويلاحظ أن متابعة التنفيذ يستفاد منها ليس فقط في التعرف على مناطق القوة والضعف في الخطة المنفذة، وإنما يستفاد منها أيضاً عند وضع الخطط الجديدة. .وهذا يفسر القول بأن نشاط التخطيط الذي يمارسه المديرون ليس فقط نقطة بداية ينطلق منها لانجاز العمل أو معيارا لتقييم ما تم إنجازه، بل بالإضافة إلى ذلك يعتبر دعامة أساسية لنجاح الخطط الجديدة. وعلى ذلك يعتبر التخطيط عملية مستمرة لا تتوقف بانتهاء خطة ما بل تستمر أيضاً إلى حين البدء في تنفيذ الخطة التالية.

- إن التخطيط هو نقطة البداية بالنسبة لكل عمل، وحوله يتم تركيز جميع الجهود والإمكانيات التي تلزم لتحقيق الهدف الذي تحدده كذلك فإنه يعتبر نقطة النهاية حيث على أساسه يتم تقييم ما أنجز وتحقق من الهدف.

- ويمثل التخطيط حجر الأساس في عملية تنسيق الجهود سواء كانت جهودا بشرية أم طاقة آلية أو طبيعية بحيث يمكن التصرف فيها بما لا يقلل من فائدتها ويصل بها إلي أحسن استخدام لهذه الموارد المتاحة
- إن التخطيط يساعد على الاستفادة من التسهيلات التي يتيحها المجتمع للمشروع والظروف المحيطة ، ويعمل أيضاً على معالجة وتفادى المعوقات التي تؤخر تحقيق الهدف المحدد.
- يساعد التخطيط على محاولة التنبؤ بالتوقعات المستقبلة التي تقابل تحقيق الهدف وعلى هذا يتولى إعداد الوسائل اللازمة لمعالجة هذه الثغرات قبل حدوثها واستفحالها وذلك بأقل قدر من التكاليف والمجهودات.

ولا يفوتنا هنا أن نشير إلى أهمية التخطيط الشامل بالنسبة للمشروعات أو ما يسمى بالخطة العامة للمشروع حيث تعد الخطة للمشروع الواحد كوحدة لتحقيق الهدف العام للمشروع وتتضمن خطط فرعية بالنسبة لكل إدارة في المشروع، وقد تلاحظ أن هذه الخطط الفرعية للإدارات قد تتعارض في الأهداف ، إلا أن هذا لا يمنع إطلاقا من أعطاء الأولوية المطلقة لتحقيق الهدف العام للمشروع.

ثانيا: التنظيم:

وهو العنصر التالي لعنصر التخطيط في العملية الإدارية ويتناول تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أهداف المشروع والتنسيق بينها مع تخصيص أفراد للقيام بهذه الواجبات وتفويضهم السلطة اللازمة، وعلى هذا ينتج لدينا الهيكل التنظيمي الذي يحدد خطوط الاتصال بين العاملين ورؤسائهم والمسئولين عن إدارة الأنشطة المختلفة فيما بينهم وبين الإدارة العليا من جهة أخري.

ولاشك أن الجهاز التنظيمي الجيد أساس لنجاح المشروع ومن ثم فلا بد من أن يقوم التنظيم على أساس علمي مدروس، ومع ذلك فلا يفوتنا أن نذكر أن أنشاء الجهاز التنظيمي ليس مرحلة نهائية وإنما لابد من تطويره وفقا للظروف المحيطة بحيث يتوافق مع متطلبات التغير اليومية في المجتمع المحيط به وما يصاحبه من تغيرات في الظروف المتعلقة بالمشروع.

ويعتمد قيام التنظيم السليم على تطبيق الأسس التالية :

1- تحديد الأهداف الرئيسية بشكل واضح للعاملين بالمشروع حتى يمكن أن تتضافر الجهود وتوجه لتحقيق هذه الأهداف دون انحراف، وتجزئة الخطة إلى خطط فرعية قريبة المدى يصاحبها برامج تفصيلية للمتابعة أولا بأول حتى تتوصل الإدارة إلى تحقيق الأهداف المرسومة باختيار أحسن وسائل التنفيذ.

2- وضع الهيكل التنظيمي بحيث تتحدد الإدارات التنفيذية والإدارات - المساعدة وأوجه النشاط الرئيسية والفرعية وخطوط الاتصال بينها.

3- تخفيض عدد مستويات الوظائف الإشرافية إلى أقل حد ممكن حتى لا يؤدى زيادة عددها إلى إطالة خطوط الاتصال وبالتالي تعطيل العمل إلا أن ذلك لا ينبغي أن يكون سببا في عدم فاعلية أشراف الرئيس على مرؤوسيه، بل أن من المهم ضرورة توفير الفاعلية اللازمة للإشراف في ظل العوامل المرتبطة بحجم العمل وطبيعته والتزام التخصص.

4- تحديد اختصاصات الإدارات والأقسام تحديدا واضحا ومكتوبا بحيث يحول ذلك دون تعطيل العمل نتيجة تداخل الاختصاصات وتضارب الآراء بل ينصب هذا التحديد في الاختصاصات على كل موظف ضمن بطاقة الوصف للوظيفة التي يشغلها (الواجبات).

5- تجميع الاختصاصات المتشابهة تحت أشراف واحد بحيث يضمن في النهاية الكفاءة في التشغيل وتسهيل مهمة المراقبة والمتابعة.

6- تفويض السلطة من أعلى إلى أسفل على كافة المستويات وفقا للتسلسل الطبيعي للهيكل التنظيمي، بحيث يفوض كل شاغل وظيفة إشرافية قدرا من السلطة يتناسب مع حجم المسئولية والواجبات الملقاة على عاتقه، الأمر الذي يمكنه من سرعة أنجاز العمل المطلوب منه واتخاذ

القرارات في حدود السياسة المعتمدة دون الرجوع إلى المستويات الأعلى ويكـون في النهاية هو المسئول عن نتائج هذا العمل ، بحيث تتم محاسبته عما حققه من نتائج إيجابية وسلبية.

7- حصر مسئولية العامل أمام رئيس واحد وهو ما يسمى بوحدة الأمر أي أن العامل لايتلقى تعليماته إلا من رئيس واحد ولا يحاسبه غيره إداريا وفنيا.

8- وضع النظم السليمة التي تمكن من الرقابة الذاتية بحيث يتمكن الرئيس من الاطلاع على نتائج الأعمال المسئول عنها في الوقت المناسب.

وفى الواقع أنه مهما تعددت أشكال التنظيم نتيجة اختلاف طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة أو حجم العمل بها، وتوزيعه الجغرافي، وتوفر القيادات الإدارية وكفايتها، فأن هذه المقومات أو الأسس تعتبر دعامة قوية ليصبح هذا التنظيم قادرا على تحقيق الأهداف التي أعد من أجل تحقيقها.

إلا أن هناك تحفظا مهما على ذلك حيث يتلاحظ لنا أن المنظمة أشبه ما تكون بكائن حي يستجيب لمؤثرات معينة، قد تضطر المنظمة لعدم الأخذ بكل هذه المقومات والاكتفاء ببعضها نتيجة ظروف معينة وهذا يتضح بشكل قوى خاصة عند عملية إعادة التنظيم للجهاز الإداري.

مكونات التنظيم :

يرتبط التنظيم بعدد من الأعمال التي يزاولها المدير مثل التنسيق وتحديد الاختصاصات ( الاتصال )، والسلطة واللجان الاستشارية.

**1-** التنسيق :

ويمثل التنسيق الترتيب المنظم لمجموعة جهود الأفراد للوصول إلى تحقيق هدف معين، كذلك فهو ترتيب أداء وظائف كل إدارة في المنظمة حسب خطة مرسومة تؤدى إلى استغلال أقصى إنتاجية للإمكانيات المتاحة، وعلى هذا يعتمد التنسيق على تحديد الواجبات والمسئوليات والاختصاصات لكل فرد وبكل نشاط بحيث يتم التنسيق بين هذه الأنشطة لتحقيق الهدف العام، والملاحظ أن نجاح عملية التنسيق يعتمد أساسا على السلطة المنسقة بالإضافة إلى تفهم جميع الأفراد لكيفية تحقيق الهدف فكلما زادت درجة الفهم هذه، كلما زادت درجة التنسيق وبالتالي تزيد قوة التنظيم لتحقيق الهدف.

**2-** السلطة :

نلاحظ أن التنظيم يقوم أساسا على أعطاء سلطة تقابل المسئولية الملقاة على عاتق المشرف على العمل، وهذا ينبع من مبدأ تفويض السلطة مع الأخذ في الاعتبار حدود نطاق الإشراف فالرئيس له قدرات محددة سواء بالنسبة ل: نطاق المعرفة، نطاق الوقت، نطاق الانتباه.

وعلى ذلك يتحدد نطاق الأشراف وبالتالي مدى السلطة المفوضة للرئيس وفقا لـ :

- طبيعة العمل الذي يشرف عليه.
- نوعية المرؤوسين ومدى خبرتهم.
- سهولة الاتصالات من عدمها في المنظمة.
- رغبة الإدارة العليا في تفويض السلطة.

3- تحديد الاختصاصات والواجبات ( الاتصالات) :

تتحدد الاختصاصات والواجبات لكل وظيفة بحيث توضح اختصاص كل منها بالنسبة لتحقيق هدف المشروع وتتضمن هذه الاختصاصات تحديد واجبات هذه الوظائف للقيام بالأعمال المطلوبة منها، اتخاذ القرارات اللازمة لحسن سير العمل.

وعلى ذلك فمن الضروري وضوح هذه الواجبات لعدم التضارب في الاختصاصات وكذلك وضوح دور كل فرد في تنفيذ هذه الواجبات وتفهمه للعلاقات بين الوظائف على المستوى الأفقي والرأسي.

والواقع أن الهيكل التنظيمي هو نتيجة تحديد الاختصاصات لكل وظيفة من وظائف المشروع وهو يوضح خطوط الاتصال بينها حيث

تنساب المعلومات من أسفل إلى أعلى عن طريق قنوات الاتصال وفقا للتسلسل الطبيعي للقيادات.

وكذلك فإن التعليمات التي تصدر من أعلى إلى أسفل يمكن سريانها عن طريق هذه القنوات وفقا لتدرج السلطة المفوضة بحيث يمكن في النهاية التنسيق بين جميع الجهود اللازمة لتحقيق الهدف .

4- اللجان الاستشارية :

تمثل اللجان الاستشارية ظاهرة سائدة في المنظمات كمحاولة منها لموائمة التنظيم الإداري بها ومتطلبات ظروف التغير السريعة، ومن المهم أن نذكر هنا أن هذه الأجهزة الاستشارية حتى ولو كانت لها صفة الدوام. إلا أن رأيها استشاريا وليس ملزما للجهة بتنفيذه، بل أن مهمة الإدارة العليا وهى أتحاذ القرار لا يعفيها عند تنفيذه من تحمل المسئولية الكاملة.

ويفضل أن يكون اتصال هذه الأجهزة الاستشارية بالإدارة العليا فقط حتى لا يختلط الأمر على الأجهزة التنفيذية في حالة اتصالها بالأجهزة الاستشارية مباشرة وهو ما قد يؤدى إلى تعدد مصادر إصدار الأمر للأجهزة التنفيذية.

ورغم ما يعاب علي الأخذ بنظام اللجان، إلا أنه يمكن التغلب على المأخذ الذي يوجه إليها بتحديد نوعية أعضائها، وعددهم أو تحديد الهدف

أمامها واختصاصاتها ومتابعة تنفيذ توصياتها فور الانتهاء من مهمتها إذا أقنعت الإدارة به.

خطوات أنشاء التنظيم :

1- تحديد الهدف الذي يراد من أجله تكوين أو أنشاء تنظيم إداري.
2- تصنيف الأنشطة المطلوبة إلى أنشطة رئيسية وفرعية وثانوية.
3- تجميع الأنشطة المتماثلة في وحدات إدارية يتحدد مستواها وفقا لما تؤديه لخدمة الهدف العام.
4- تحديد اختصاصات كل وحدة إدارية والواجبات والمسئوليات لكل وظيفة بها.
5- تحديد واجبات ومسئوليات كل وظيفة والشروط الواجب توافرها فيمن يرشح لشغلها.
6- اختيار الأفراد المناسبين بحيث تتوفر فيهم شروط شغل هذه الوظائف.
7- تفويض ومنح السلطات اللازمة للقيام بواجبات ومسئوليات كل وظيفة وربط هذه السلطات بخطوط السلطة على المستوى الرأسي والأفقي وذلك في شكل هيكل تنظيمي.
8- تحديد دور الأجهزة الاستشارية وعلاقتها بالأجهزة التنفيذية.
9- وضع دليل عمل لكافة الإجراءات التي تلزم لأداء الأنشطة المختلفة.

ثالثا: تكوين وتنمية الهيئة الإدارية :

من الوظائف الإدارية الهامة التي تزاولها الإدارة شغل الوظائف الإدارية في المشروع بالأفراد المناسبين ، وذلك يتطلب التعرف باستمرار على الكفاية الإدارية اللازمة والعمل على تنميتها وسبيل ذلك :

- بطاقات وصف كل وظيفة التي توضح الواجبات والمسئوليات وبالتالي الاشتراطات الواجبة فيمن يشغل هذه الوظيفة.
- سياسة للتعرف على الكفايات المتاحة في السوق بحيث يمكنه ترتيب بيانات عن هذه الكفايات ، وبالتالي يتم ترشيح العاملين اللازمين له عن طريق هذه البيانات.
- الهيئة الإدارية بالمشروع عن طريق التدريب وذلك لشغل الوظائف الأعلى مما يعطى دوراً أقل للقوة العاملة.
- علي أسباب زيادة دوران العاملين ، الأمر الذي يخلق عدم استقرار في أوضاع المنشأة وبالتالي انخفاضا في مستوى كفاية الأداء.

رابعا: التوجيه:

لما كانت عملية التوجيه تتعلق بالأفراد المرؤوسين لذلك فأنه من الضروري على المدير أن يتعرف على شخصية العاملين معه وكيفية معاملتهم

بالطرق المناسبة - ولعل ذلك يتأتى عن طريق الاتصال المباشر بهم وتنمية روح الفريق فيهم بحيث يمكن في النهاية تنفيذ الأوامر والسياسات الخاصة بتحقيق هدف المشروع وفقا لنظم وقواعد العمل المقررة.

وتعتمد عملية التوجيه علي تفهم المرؤوسين للعلاقات بين الأفراد من ناحية والعلاقات بين الإدارات من ناحية أخرى، كذلك تفهمهم للواجبات المناط بهم وما يقابلها من سلطات مفوضة من الرؤساء وكيفية استخدامها.

من هذه يتضح أهمية هذه المرحلة من مراحل العملية الإدارية حيث يمكن أن تقلل من فرص نجاح المشروع.

خامسا: الرقابة :

يطلق لفظ الرقابة على المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية التي يقوم بها المشرف أو الرئيس في أي موقع من مواقع العمل، ويقصد بها متابعة أنجاز النشاط اللازم لتحقيق الهدف، ولا يعنى هذا قصرها على تصحيح الأوضاع فقط وإنما لا بد من أخذ نتائجها في الاعتبار عند وضع الخطط الجديدة.

وعلى ذلك فإن الرقابة تعتمد على التخطيط بصفة أساسية حيث تتم بالمقارنة مع الخطط التي وضعت مسبقا ، وذلك للتعرف علي الانحراف الذي يصاحب محور التنفيذ عن محور التخطيط.

جدير بالذكر أن المدير المتميز بحاجة إلى التفكير الابتكاري في تنفيذ الوظائف السابقة:

1- الحساسية للمشكلات:

وتتمثل في قدرتك علي استشفاف المشكلة التي تدور حولك، وتحديدها تحديداً دقيقاً. فالتعمق في المشكلة والتعرف علي جوانبها بدقة هو الذي يوحي بالابتكار.

2- الطلاقة الفكرية:

يحتاج الابتكار إلي وفرة من الأفكار بصرف النظر عن مدي إمكانية تطبيقها وبالتالي يجب عليك تحليل تجميع أكبر قدر من الأفكار ثم ابدأ في فحصها وتقييمها وكلما زادت قدراتك علي إنتاج الأفكار كلما اتسمت بالطلاقة الفكرية وبالتالي تكون مبتكراً.

3- الأصالة :

وتتمثل في قدراتك علي إنتاج أفكار تتسم بالتحديد، التفكير فيما وراء المألوف. وكلما زادت قدراتك علي التوصل لأفكار جديدة لم يسبقك أحد فيها فإنك تحصل علي أصالة الفكرة.

4- المرونة:

ويعني أن تنظر إلي المشكلة من عدة زوايا الأمر الذي يساعدك علي إنتاج عدد من الأفكار المختلفة والمتميزة، هذا يعني الخروج بالتفكير عن الإطار المحدد له بما يسمح بالتوصل إلي الجديد.

5- مواصلة الاتجاه:

وتتمثل في قدرتك علي التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد واستمرار حماسك واتجاهك نحو الهدف وتجاوزك لأية معوقات تقف في طريقك. ومواصلة الاتجاه تعني عدم تنازلك عن الهدف وإصرارك علي تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بشكل مباشر أو غير مباشر.

# الوحدة الثانيـة

# المدير المتميز

# وتميزه في إدارة فريق عمل ناجح

1- قواعد السلوك لنجاح فريق العمل:

يتطلب العمل داخل فريق قدراً عالياً من مهارات التعامل مع الآخرين، فهو يتطلب الانفتاح والأمانة والاتصال المباشر والقدرة على حل الصراعات وفهم المشاعر النفسية والاحترام المتبادل. ومن هنا يقوم فريق العمل بوضع قواعد للسلوك تهدف إلى:

- خلق أرضية مشتركة للتفاهم والتوقع.
- زيادة القدرة على الإدارة الذاتية.
- وجود نظام مكتوب للرجوع إليه.
- إرشاد الأعضاء الجدد.
- حل مشكلات السلوك بسهولة.

**ومن بين المهارات السلوكية المطلوبة للأعضاء:**

- تعلم مهارة الحديث أمام الجماعة.
- تحمل مسئولية الأفعال والأفكار.
- الجرأة على الجهر بالرأي.
- القدرة على قول ( لا) عند اللزوم.
- القدرة على التفاوض للحصول على شيء مرغوب.
- القدرة على التعبير عن المشاعر الإيجابية والسلبية.

2- أساليب إدارة الخلافات داخل فرق العمل:

أولاً: التنافس ( مكسب / خسارة)

التنافس كمدخل للصراع هو محاولة للسيطرة الكاملة، فهو موقف يحصل فيه الفائز على كل شيء. في هذه الحالة، يكون الفوز في الصراع هو الهدف، مهما كلف الأمر وليس البحث عن أفضل حل مناسب لجميع الأطراف... ويعتمد التنافس ( مكسب/ خسارة ) على القوة. حيث تستخدم أي قوة تعتقد أنها متاحة لك، لكسب الناس إلى جانبك. تعد القدرة على المجادلة والمنصب في المؤسسة والجزاءات المالية والقهر والقوة من الوسائل التي يشيع استخدامها في التنافس كشكل من أشكال الصراع.

الاستخدامات المناسبة للتنافس:

- في أوقات الطوارئ، عندما تكون السرعة والعمل الحاسم ضرورة.
- في المواقف التي تحتاج إلي تطبيق تغييرات غير شائعة.
- عند تجربة الوسائل ألأخرى التي تقل فيها الثقة المتبادلة.
- عند تجربة الوسائل الأخرى وفشلها.

ثانياً: التكيف (خسارة / مكسب)

التكيف عكس التنافس في هذه الطريقة، تكون لديك الرغبة في التخلي عن موقفك أمام أي شخص أخر وعلى الرغم من أن ذلك قد يبدو سلوكا متساهلاً، فإنه ليس كذلك. على أية حال،يتخذ المتساهلون أسلوب التكيف كأسلوب وحيد للتغلب على الخلاف ولكنة تطبيق غير سليم لمبدأ التكيف لأنه يعني العدول عن محاولة تسوية الخلافات.

الاستخدام المناسب للتكيف:

- عندما يكون الحفاظ على العلاقات أكثر أهمية من الخلاف حول الموضوع.
- عندما يكون الموضوع أكثر أهمية بالنسبة للشخص الآخر.
- عندما تريد إظهار قدر من سعة الأفق.
- عندما تريد تشجيع الآخرين على التعبير عن وجهات نظرهم.
- عندما تريد أن يتعلم الآخرون من اختياراتهم وأفعالهم.

ثالثاً: التفادي (خسارة / خسارة):

إذا نظرنا إلى التفادي بنظرة سطحية، لوجدنا أنه أسلوب غير مناسب لتسوية الخلافات، فعندما يتم تطبيقه بتساهل، فإنه يشير إلي عدم الرغبة في التعاون وإنكار وجود المشكلة أو الانسحاب من أي موقف ينطوي على تهديد. فعندما تستخدم أسلوب التفادي بهذا الشكل، فإنك ستخسر أي مكسب شخصي يشار إلى هذه الطريقة بالعبارة ( خسارة / خسارة ) لسبب عدم قدرة أي من طرفي الخلاف على التعامل مع المشكلة... وقليلاً جداً ما ينجحون في تسويتها.

الاستخدامات المناسبة للتفادي:

- إذا كان الآخرون يستطيعون حل النزاع بكفاءة أكبر.
- إذا كان كل من الطرفين يعتبران الموضوع أمراً تافهاً .
- إذا كان التأثير السلبي للموقف نفسه قد يكون مدمراً أو مكلفاً لكل من الطرفين.
- إذا كانت هناك حاجة لوقت إضافي.
- إذا كان الطرفان يحتاجان فرصة للتهدئة.

رابعاً: الحل الوسط ( مكسب / خسارة – مكسب / خسارة )

تنطوي طريقة الحل الوسط لحل النزاع علي التفاوض والتنازلات والمقايضة ودرجة عالية من المرونة. وهو موقف يشار إليه بالتعبير (مكسب / خسارة – مكسب / خسارة ) لأنك ستحصل في هذه العملية على جزء مما تريد، في نفس الوقت ستضطر إلى التخلص عن شيء آخر. وعندما تستخدم أسلوب الحل الوسط لتسوية الخلافات فهذه إشارة إلى أنك لا تهتم فقط بأهدافك، وإنما بالمحافظة على العلاقات أيضاً . ونجد أن الحل الوسط هو محاولة لإيجاد أرضية مشتركة للاتفاق عليها. بفوز كل طرف في الصراع ببعض العناصر، وفي نفس الوقت يتخلى عن بعضها الآخر.

الاستخدامات المناسبة للحل الوسط

- للتوصل إلى اتفاق، عندما تتعادل قوة الطرفين.
- لإيجاد أرضية مشتركة عندما تكون أهداف الطرفين تنافسية.
- لتحقيق تسوية مؤقتة بشأن المسائل المعقدة.
- للوصول إلى حل في ظروف صعبة أو في حالة ضغوط العمل.

خامساً: التعاون ( مكسب /مكسب )

يعد الأسلوب التعاوني أفضل أساليب إدارة الصراع ولكنه أصعبها. عند استخدام أسلوب التعاون لتسوية الخلافات، يكون الاهتمام بكل من القضايا والحفاظ على العلاقة أهم شيء فهو أسلوب يجمع بين التعاون والحزم.

نجد أن التعاون محاولة لإيجاد مناخ يتيح لكل شخص دراسة وجهة نظر الشخص الآخر وفهمها. ويشار إلى هذا الأسلوب بالعبارة ( مكسب / مكسب) لأنه ينطوي على تحديد مناطق الاتفاق، وتحديد مناطق الخلاف، وتقييم البدائل، واختيار الحلول التي تحظى بدعم والتزام الطرفين.

شرط التعاون الناجح تتمثل في:

- الرغبة في التسوية: يجب أن يتوفر لدى الطرفين الرغبة في تسوية الخلاف.
- الرغبة في الوصول إلى جذور المشكلة: في الغالب، تكون المشكلة الظاهرة مجرد عرض للمشكلة الحقيقية: يجب أن تكون لدى طرفي المشكلة الرغبة في استكشاف عناصر الخلاف لتحديد المصدر الحقيقي له والتعامل معه.
- الرغبة في تقدير مشاعر الآخرين: دائماً تكون المشاعر جزءاً من الخلاف، يحتاج كل من الطرفين إلى الرغبة في قبول وفهم مشاعر الطرف الآخر ووجهة نظره:

الاستخدامات المناسبة للحل التعاون:

- المحافظة على المصالح المهمة التي لا تقبل الحلول الوسط.. وفي نفس الوقت تظل محافظاً على العلاقة الدائمة.
- اكتساب تجارب ومشاعر أشخاص لهم وجهات نظر وخلفيات مختلفة.
- للوصول إلى جذور المشاكل التي قد تعرقل علاقات العمل على مدى فترة زمنية طويلة.

3- العوامل التي تسهم في نجاح فرق العمل:

1- توافر نظام من القيم.
2- وجود أهداف واضحة.
3- تناسب تكوين الفريق مع الأهداف المحددة.
4- القيادة الفعالة لفريق العمل.
5- التدعيم التنظيمي.
6- توافر المهارات الاجتماعية لدى فريق العمل.
7- تحديد الأدوار.
8- تنمية دوافع الأفراد للعمل الجماعي.
9- ثقافة المنظمة.
10- التكيف الثقافي.

4- نظم إثابة فرق العمل (المكافآت ):

بدأت كثير من المنظمات في تقييم نظم الإثابة المتبعة بها حتى تتلاءم مع المناخ الجديد الذي يشجع على إنجاز الأعمال من خلال فرق العمل.

وهناك العديد من النظم التي يمكن إتباعها لإثابة فرق العمل ولكل منها مميزاته وعيوبه. وفيما يلي نتناول هذه النظم وكيفية عملها ومميزات وعيوب كل طريقة.

| **نظام إثابة فرق العمل** | **مفهومه** | **مميزاته** | **عيوبه** |
|---|---|---|---|
| النظام التقليدي | يعتمد على إثابة الأفراد بناء على المركز الوظيفي أو الجدارة الفردية | سهل التطبيق، لذا تستخدمه معظم المنظمات. | روتيني يتكرر في مواعيد منتظمة، ويركز على الإنجاز الفردي ولا يحفز على التعلم. |
| الإثابة تبعاً للمعرفة والمهارة | يعتمد على إثابة من يكتسبون معلومات أو مهارات جديدة. | تشجيع تعلم معلومات ومهارات جديدة. | غير فعال في الحالات التي تجتمع فيها الفرق لمدد قصيرة. |

| نظام إثابة فرق العمل | مفهومه | مميزاته | عيوبه |
|---|---|---|---|
| المشـــــــاركة في الثواب | يعتمـــد عـــلى توزيـــع نســبة محــدودة مــن العائــد المحقــق عــلى الجميع. | يعتبر أسلوباً مثالياً في إدارة المشروعـات ويعطــي العــاملين صورة كلية للمنظمة | غـــير عـــادل إذا كانـــت مسـاهمات أفـراد الفريـق عير متساوية. |
| الإثابة الجماعية | يعتمـــد عـــلى إثابـــة الفريق ككل بنـاء عـلى الأداء الكـلي والفعاليــة الجماعية. | يساعد عـلي إيجـاد علاقة طيبة وتعـاون بين أفراد الفريق. | قــد يــدفع بعــض الأفــراد للانضمام للفريق مـن أجـل المكافأة فقط. |

5- السلوكيات الإيجابية والسلبية لفرق العمل:

| السلوكيات الإيجابية | السلوكيات السلبية |
|---|---|
| • المحافظة على المواعيد و الإعداد الجيد قبل الاجتماعات.<br>• المشاركة و التطوع.<br>• الدخول في اتصالات مفتوحة وصادقة.<br>• الاستماع والفهم والتحدث بوضوح لتسهيل مهمة الآخرين.<br>• الالتزام بجدول الأعمال.<br>• الإيجابية والتفاؤل تجاه الفريق.<br>• انتقاد الأفكار وليس الأشخاص.<br>• لعب الدور القيادي عندما يتطلب الموقف ذلك.<br>• الانفتاح العقلي والانتباه.<br>• أخذ المشكلات والمواقف بالجدية المناسبة. | • النقد السلبي.<br>• احتكار المناقشات وعدم إعطاء فرصة للآخرين<br>• الدخول في مهاترات.<br>• محاولة الاستغلال وتحقيق مكاسب شخصية.<br>• إخفاء النوايا وطرحها في صيغة أسئلة.<br>• التفسير الاختياري والذاتي للموضوعات.<br>• الموافقة على كل شيء أو رفض كل شيء.<br>• تجنب اتخاذ القرارات وإنهاء المناقشات بالسخرية. |

| السلوكيات الإيجابية | السلوكيات السلبية |
|---|---|
| • الاحترام والأمانة والثقة.<br>• التعبير عن المشاعر والأفكار بأمانة.<br>• المخاطرة المحسوبة.<br>• التأييد المتبادل بين الأعضاء.<br>• وضع أهداف وتوقيتات واقعية.<br>• تحديد واضح للأدوار وتوزيع العمل بالتساوي. | • استجداء تعاطف الآخرين.<br>• التهرب والسلبية وفقدان الحماس.<br>• الانسحاب النفسي.<br>• التعبير عن الملل وعدم الانتباه والتحيز والانغلاق الفكري.<br>• عدم المشاركة أو الاتصال أو التعاون مع بقية الأعضاء.<br>• الحكم على الشخص وليس الأفكار.<br>• عدم الاستماع والدخول في مناقشات جانبية. |

6- أسباب نجاح فرق العمل:

- اعتبار الأهداف الشخصية وأهداف الفريق على نفس الدرجة من الأهمية مع مراعاة عدم تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق.
- تفهم أعضاء الفريق لأهدافه والتزامه بها.
- العمل في جو مريح وغير رسمي وإشعار الجميع أن المنافسة الفردية غير مقبولة.
- تشجيع الاتصالات التلقائية والمشاركة وقبول الآراء المتباينة.
- سيادة الاحترام والتعاون والبناء على أفكار الآخرين والتوصل إلى حلول يفوز بها الجميع.
- إحلال الثقة محل الخوف مما يؤدي إلى تقبل المخاطرة والتعبير عن المشاعر دون حرج.
- اعتبار الاختلاف في الرأي من العلامات الصحية بهدف الوصول لأفكار جديدة والبحث الدائم عن أرضية مشتركة.
- تحسين الأداء باستمرار ومراجعة النتائج و الميل للتجريب.
- تبادل القيادة بين الأعضاء وعدم السماح بهيمنة أي عضو.
- اتخاذ القرارات بالأغلبية والتأييد من الجميع.

7- أسباب فشل فرق العمل:

- عدم توافق هيكل الفريق مع هيكل المنظمة.
- تخلي الإدارة العليا عن دعم الفريق.
- التركيز على العمل وإهمال العلاقات بين الأعضاء.
- عدم انضباط الأعضاء وتهربهم من تحمل مسئولية ما يقومون به.
- زيادة حجم الفريق وعدم تنظيم العلاقات بين الأعضاء.
- عدم الفهم لمراحل تطور الفريق.
- ضعف القيادة الداخلية أو الخارجية.
- فشل المنظمة في استغلال جهود الفريق.
- عدم تلقي الأعضاء القدر الكافي من التدريب.

8- القدرات والمهارات الأساسية الواجب توافرها في قائد الفريق الناجح والفعال:

إن قائد فريق العمل الناجح والفعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من القدرات والمهارات الأساسية التالية:

- النظرة الشمولية.
- القدرة على الابتكار والتجديد.

- إثارة الاهتمام والاستحواذ عليه.
- الاستفادة من الفرص المتاحة.
- تطوير وتنمية المهارات الذاتية.
- مهارات فن الاستماع.
- النظرة المستقبلية للأمور.
- الثقة بالنفس وقوة الشخصية والنضوج.
- القدرة على طرح الأسئلة المناسبة.
- مهارة الاتصال المباشر.
- القدرة على إجادة الرد على أسئلة الطرف الآخر.
- اليقظة المستمرة.
- القدرة على الإقناع.
- إدارة الوقت بنجاح.
- الإلمام بأسباب الفشل وتجنبها.

# الوحدة الثالثة

# المدير المتميز

# وتميزه في فعالية الاتصال الإداري

1- تحليل العلاقات التبادلية:

يختلف الأفراد بعضهم عن بضع في انفعالاتهم ومشاعرهم وتوقعاتهم عن أنفسهم واستعداداتهم وميولهم..إلخ.

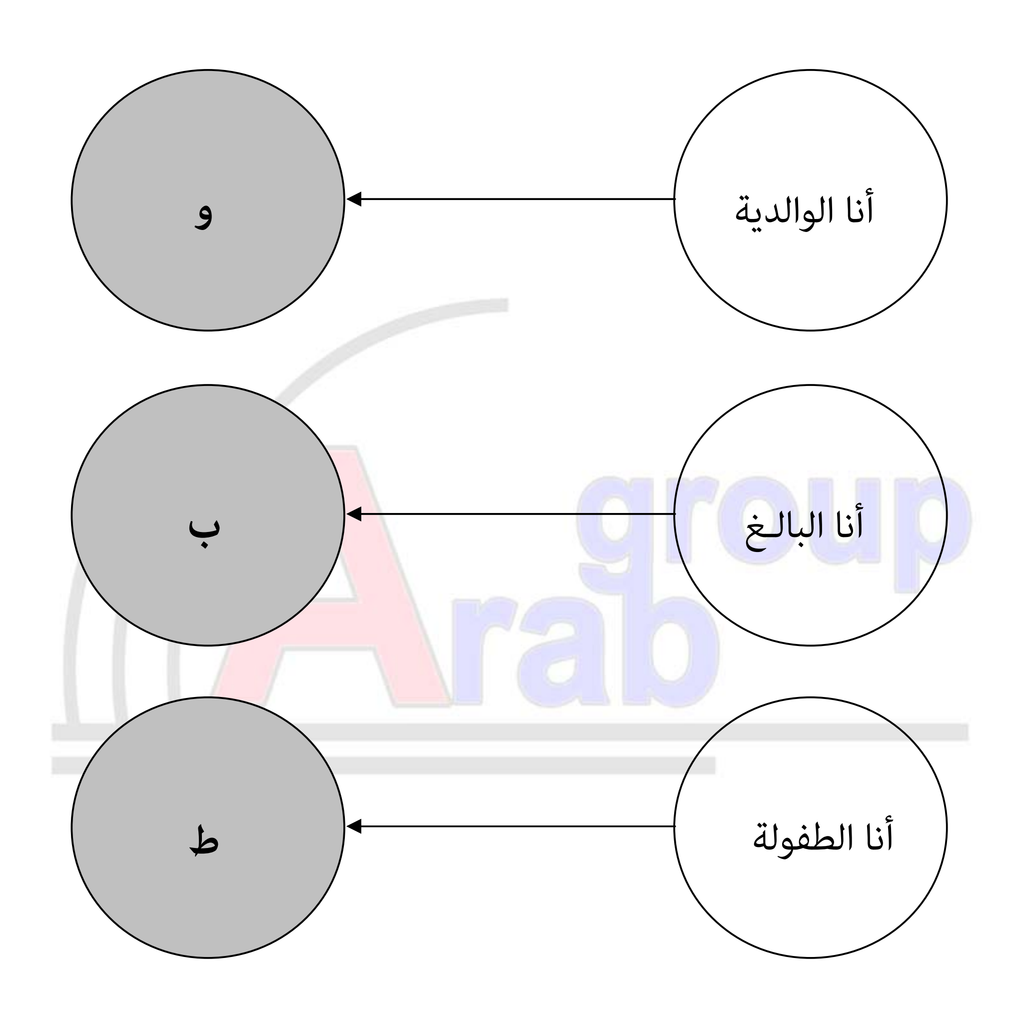
ولكن.... لماذا يختلف البشر؟

قد يرجع الاختلاف بين البشر إلى نشأتهم في بيئات مختلفة وانتمائهم لفئات اجتماعية وعنصرية متباينة وخلفيات طفولة مختلفة ولأن لهم أباء مختلفين، وإدراك مختلف وتدريب مختلف.. إلخ.

والسؤال الآن.... ما هي الأجزاء التي تكون شخصية الفرد؟

تفترض نظرية التحليل الهيكلي أن شخصية كل فرد تتكون من ثلاثة أجزاء يطلق عليها «حالات الأنا» أو الذات الواعية الشعورية هي: حالة أنا

الوالدية وحالة أنا البالغ وحالة أنا الطفولة. ويوضح الشكل التالي هيكل شخصية الفرد:




«أنظر داخلك.. هيكل شخصية الفرد»

أولاً: أنا الوالدية..

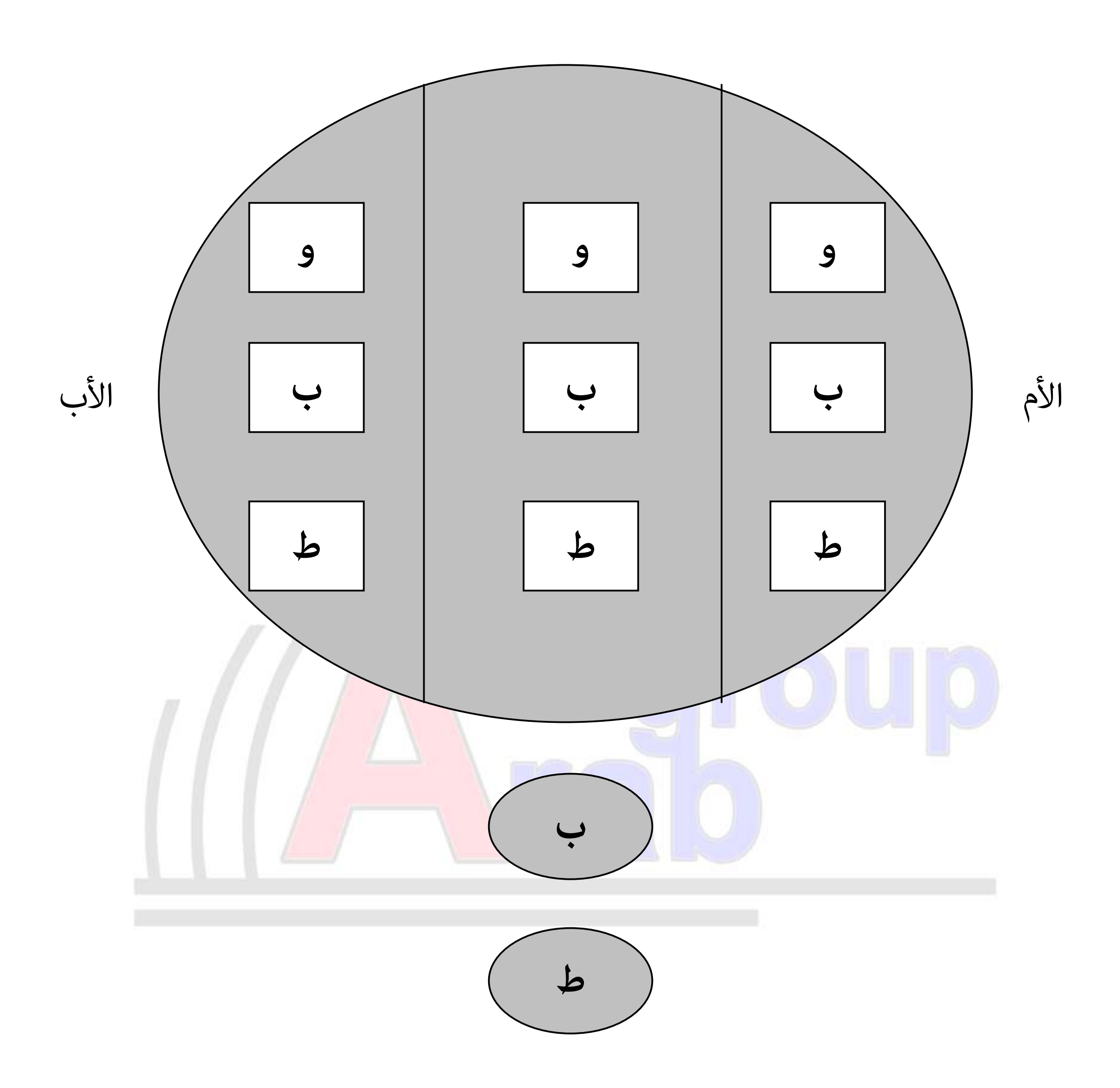
تتضمن حالة أنا الوالدية السلوك والاتجاهات المقلدة عن شخصيات والدية في حياة الفرد. فكل فرد يسلك سلوكًا مقلدًا عن شخصيات والدية أصلية وهو في حالة أنا الوالدية فالفرد الذي تأثر بشخصية والديه تحب إسداء النصح إلى من تجده يفعل نفس الشيء ويسلك نفس السلوك؛ ونظرًا لأن كل فرد له شخصية والديه مختلفة فسيكون له حالة أنا والدية تختلف عن حالات أنا الوالدية للأفراد الآخرين.

والآن عليك أن تلاحظ أن..

لكل شخصية والدية: أنا والدية وأنا بالغ وأنا طفولة

وهذا يعني أن الفرد – ودون أن يشعر – قد يقلد كل أو جزء من نموذج الشخصية الوالدية، وأحيانًا قد يقوم الفرد بسلوك يماثل سلوك الجد الكبير الذي لم يسبق له رؤيته على الإطلاق.

والفرد الذي تربى بواسطة أمه وأبوه وجده قد تصبح عنده أنا والدية مركبة منهم جميعًا كما هي موضحة في الشكل التالي:


الأم
الأب
و
و
و
ب
ب
ب
ط
ط
ط
ب
ط

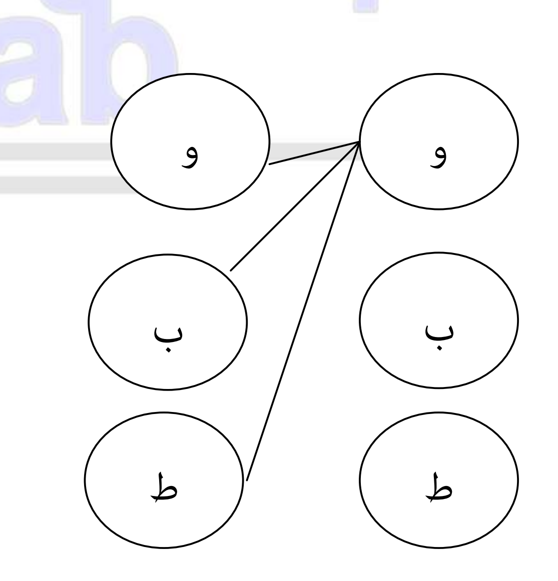
كيف يتم التعامل من خلال أنا الوالدية داخلياً وخارجيا؟

يتمثل الاستخدام الداخلي لأنا الوالدية في إعادة سماع الرسائل التي سبق للشخصيات الوالدية أن قالتها للفرد منذ عدة سنوات "افعل هذا" و "ولا تفعل هذا" وتكون موجهة داخليًا إلى أنا الطفولة لديه. ويصور هذه الحالة الشكل التالي:

و
ب
ط

الاستخدام الداخلي لأنا الوالدية

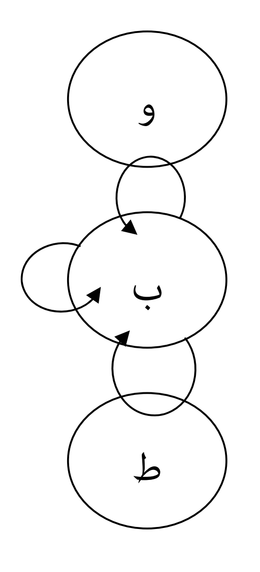
وفي حالة قيام الفرد بإسداء النصح والتوجيهات لفرد آخر ؛ فأنه يستخدم أنا الوالدية لديه استخدامًا خارجيا للتعامل مع أي من حالات الأنا في شخص آخر، كما هو موضح في الشكل التالي:




الاستخدام الخارجي لأنا الوالدية

ثانيًا: أنا البالغ..

تتمثل حالة أنا البالغ في قيام الفرد بالتفكير المنطقي الرشيد بناء على أسس الموضوعية وهي لا ترتبط بعمر الفرد، وتظهر في حالة التخطيط لإنشاء مشروع جديد أو حل مسألة رياضية أو قراءة كتاب..إلخ. ويوضح الشكل التالي كيف تتعامل أنا البالغ مع بقية حالات الأنا ومع العالم الخارجي في جميع المعلومات وتجهيزها وتقييم البدائل واختيار انسبها ؟




أنا البالغ تفحص الأمور وتقدر الاحتمالات قبل التصرف

وينبغي أن تلاحظ أن.. أنا البالغ تختلف من فرد لآخر بسبب كمية ونوع المعلومات التي حصلوا عليها من التعليم والخبرات المكتسبة.

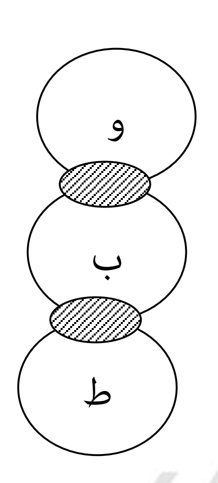
والسؤال المطروح الآن.. كيف يستخدم الفرد أنا البالغ داخليًا وخارجيًا؟

يقوم الفرد بالحديث أو السلوك من خلال أنا البالغ لديه، فهو إن قام بدراسة مشروع جديد أو قام بتأليف كتاب جديد فهو يتعامل من خلال أنا البالغ خارجيًا. أما إذ كان في محاولة لاتخاذ قرارًا تتصارع فيها حالات الأنا في داخله ويحاول السيطرة على حالات أنا الوالدية وأنا الطفولة بواسطة أنا البالغ أنه يستخدم أنا البالغ داخليًا.

انتبه جيدًا إلى أن.. «أنا البالغ» تعتبر بمثابة المدير لشخصية الفرد الذي يتخذ قرارات عن ما هو مناسب للاستخدام من أنا الوالدية وأنا الطفولة.

هل من الممكن أن يحدث تلوث لأنا البالغ لديك؟

نعم من الممكن أن يحدث تلوث لأنا البالغ لديك فيصاب تفكيرك الواضح بإلغاء أو التشويش من خلال اختيارات أنا الوالدية / أو أنا الطفولة، كما هو موضح في الشكل المقابل.




«أنا الوالدية وأنا الطفولة تلوثان أنا البالغ»

كيف يمكن إزالة التلوث على أنا البالغ لديك؟

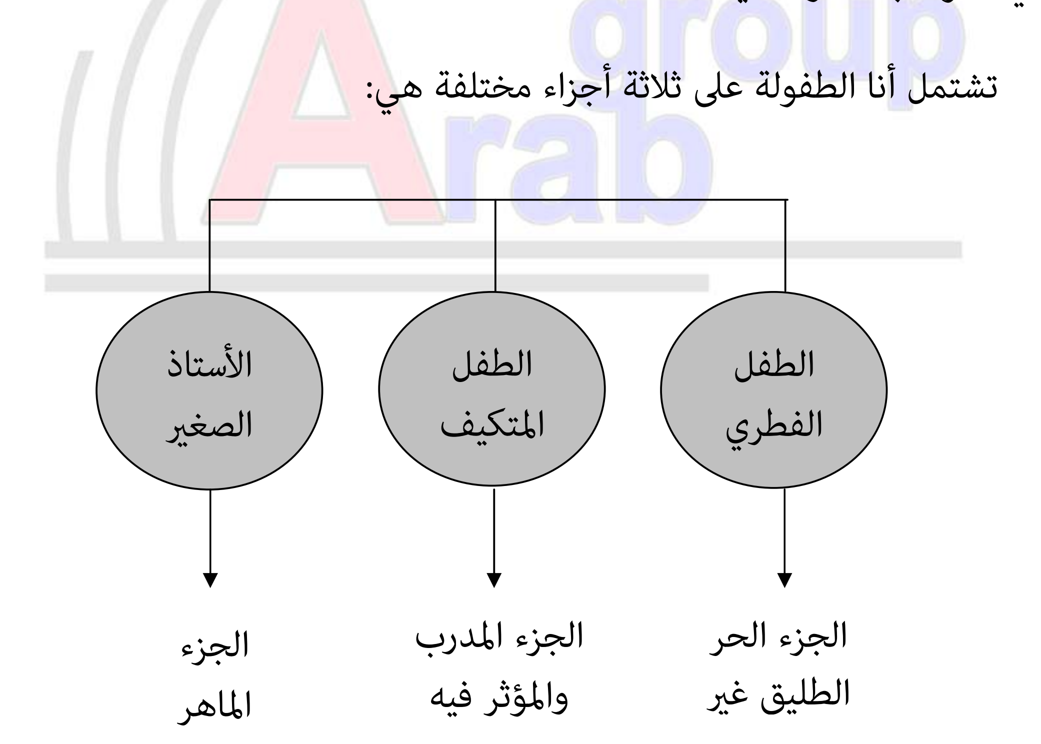
بمجرد إدراكك لاعتقادات أنا الوالدية لديك أو أحاسيس ومشاعر أنا الطفولة التي لم تقم بمراجعتها من قبل في ضوء الظروف المحيطة؛ فإن حدود حالات الأنا يعاد ضبطها بحيث لا يحدث تداخل من جانب أنا الوالدية أو أنا الطفولة مع أنا البالغ، ومن ثم يعود تفكيرك واضحًا بشأن الموضوع الذي حدث تلوث في فحصه ودراسته.

ثالثًا: أنا الطفولة..

تتضمن حالة أنا الطفولة كل الأمور الفطرية التي ولد الشخص بها، وتعني أن الفرد سيتصرف بنفس الطريقة التي كان يتصرف بها وهو صغير. فإذا كان الفرد شعر بالخوف من الأماكن المظلمة وهو صغير ؛ فإنه سيشعر بالخوف والتوتر في حالة أنا الطفولة عندما يكبر ويدخل في مكان مظلم.

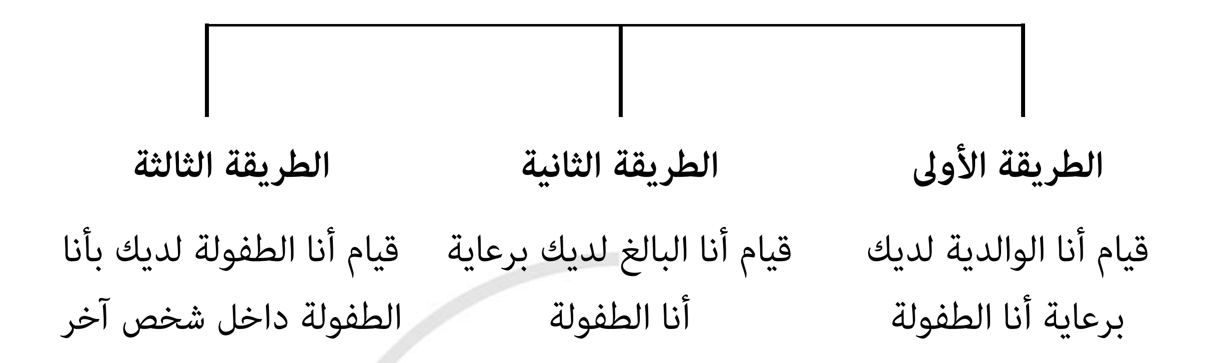
ويتعين علينا أن نلاحظ أنه... إذا كان الفرد في حالة أنا الطفولة فلا يعني هذا أنه سيتصرف بغباء أو بطريقة صبيانية.. وكل ما تعنيه هو أنه سيتصرف بنفس المنطق الذي تصرف به وهو صغير.

تشتمل أنا الطفولة على ثلاثة أجزاء مختلفة هي:



كيف يمكنك رعاية أنا الطفولة لديك؟

هناك ثلاثة طرق للعناية بأنا الطفولة هي:

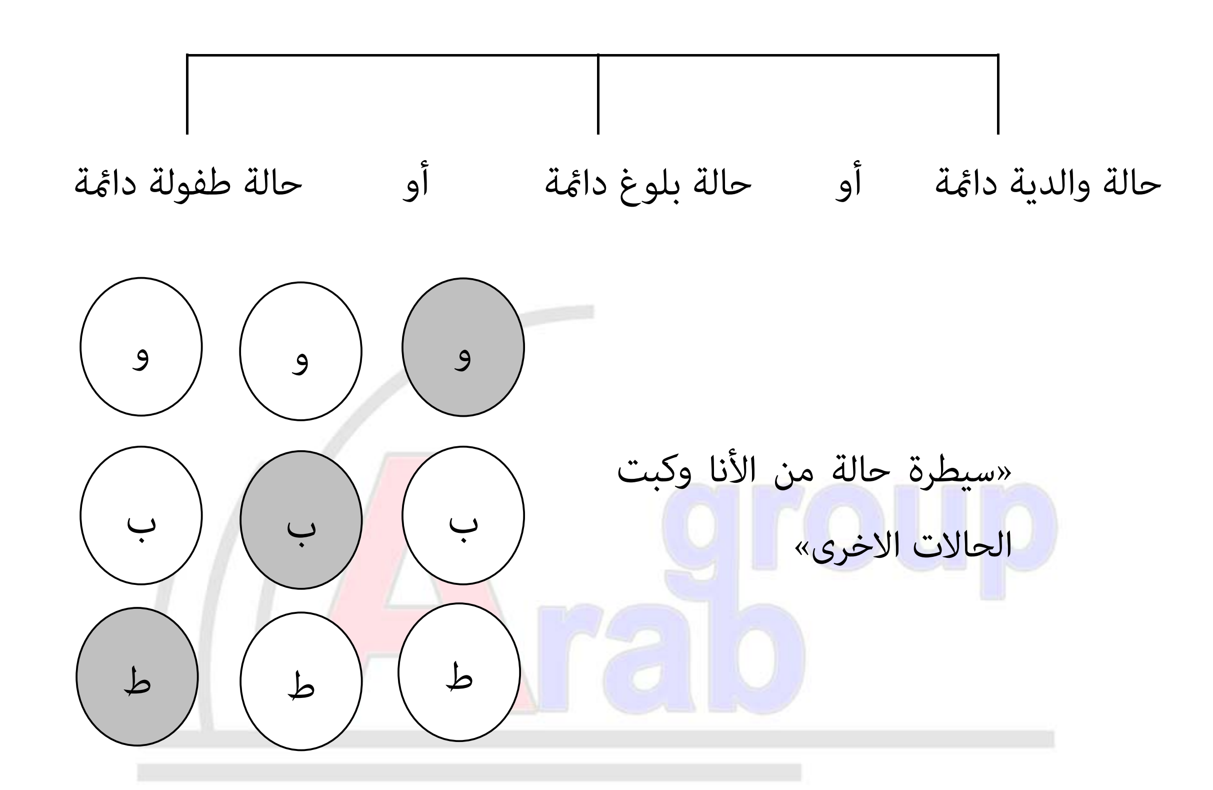



هل من المفضل تنقلك بين حالات الأنا من وقت لآخر؟

إن التنقل بين حالات الأنا من وقت لآخر مفيد جدًا وأحيانًا يكون ضروريًا وحتميًا للفرد. وتجدر الإشارة إلى أن الفرد الذي يستطيع التحكم في عملية تحويل حالات الأنا يكون لديه فرصة كبيرة للنجاح في المواقف وفي علاقاته مع الآخرين.

وتذكر أن: تحويل حالات الأنا والتنقل بينها قدرة يمكن تنميتها من خلال التدريب والممارسة.

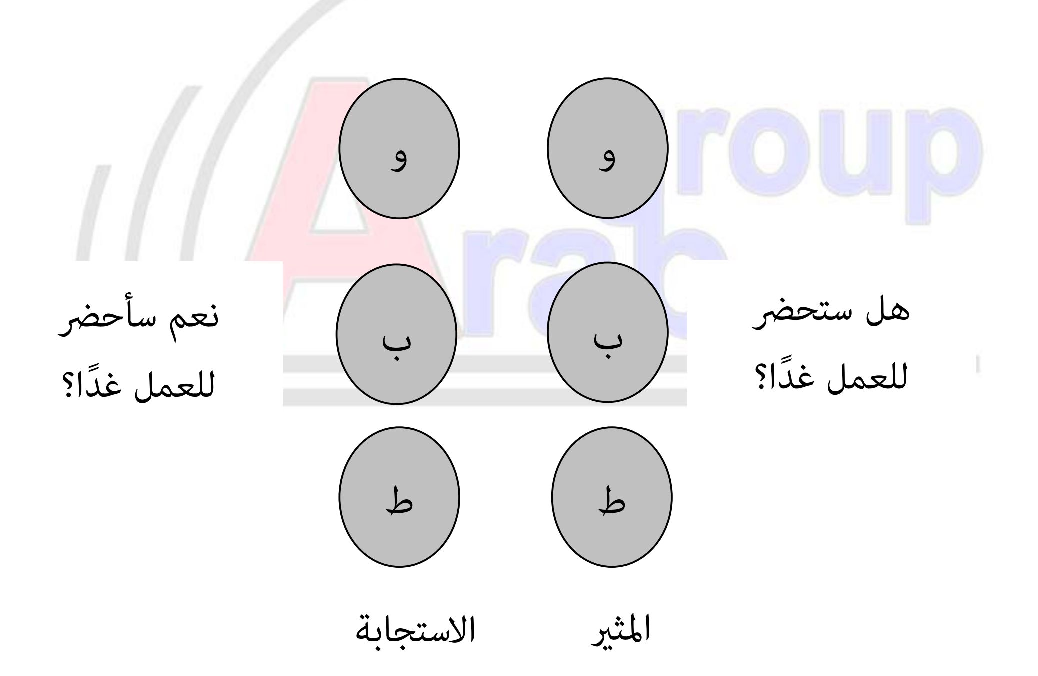
ومن الملاحظ أن بعض الأفراد لديهم مشكلة في التحويل من حالة الأنا إلى أخرى ؛ لأن عندهم تفضيل لحالة أنا معينة ومن ثم قد يكون لدينا بعض الأفراد في:



كيف تتعامل مع شخص آخر؟

عندما تقول شيئًا لشخص آخر أو تنظر بطريقة معينة فإنك عادة ما تتوقع استجابة محددة منه- وعملية الإرسال من جانبك – لرسالة لفظية أو حركة أو إيماءة أو تعبير الوجه- تعتبر بمثابة «المثير» فإذا قام الشخص الآخر بالرد بالكلام أو بإيماءة أو حركة معينة فإن ذلك يطلق عليه «الاستجابة» وهنا نستطيع القول أن عملية تبادلية قد تمت، وذلك على النحو الموضح في الشكل التالي:

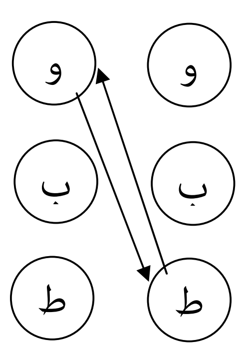
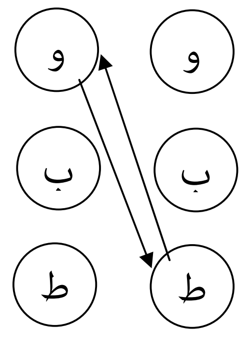
.



## ما هي أنواع العلاقات التبادلية ... التي يمكن أن تنشأ بينك وبين الآخرين ؟

العلاقات التبادلية المكملة

المثير المعطي من جانبك يحصل على الاستجابة المتوقعة.

المدير المرءوس

«تبادل مكمل بين أنا طفولة وأنا الوالدية».

المدير المرءوس

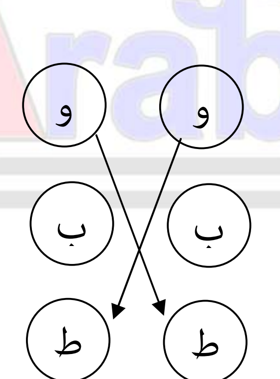
«تبادل مكمل بين حالتي أنا بالغ».

العلاقات التبادلية المتقاطعة

المثير المعطي من جانبك يحصل على الاستجابة المتوقعة.

المدير المرءوس

«تبادل متقاطع بين أنا البالغ وأنا الوالدية».

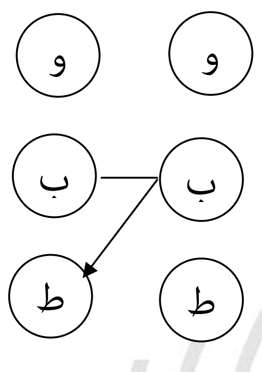


المدير المرءوس

«تبادل متقاطع بين حالتي أنا الوالدية».

العلاقات التبادلية الخفية

تنطوي على أكثر من حالتين للأنا دائمًا وتكون الرسالة مغلقة برسالة مقبولة اجتماعية.



«التبادلات الخفية».

2- الاتصال يعنى:

إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها وتبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الفرد أو الجماعات أو التغيير في هذا السلوك وتوجهه وجهة معينة..

3- مقومات نجاح الاتصال:

1- الوضوح.

2- القدرة على نقل الأفكار.

3- الاستعداد الشخصي.

4- الاستيعاب.

5- القدرة على التنفيذ.

6- عدم التعرض للعوائق.

خمسة وخمسة

الاتصال:

1- تحديد الهدف الحقيقي من الحديث.

2- التعرف على الظروف الطبيعية والنفسية المحيطة.

3- الاهتمام بنبرات الصوت خلال الاتصال.

4- الاستفادة من الفرص المتاحة لنقل شيء له قيمة ومعنى.

5- التواؤم بين الأفعال والاتصال.

الإنصات:

1- تفرغ تماما للمتحدث وركز انتباهك على ما يقوله.

2- أعطه الفرصة ليقول كل ما يود التعبير عنه.

3- تنبه إلى تعبيره غير اللفظي.

4- ركز على الأفكار الأساسية.

5- تجنب تصنيف المتحدث وإطلاق الأحكام القطعية عليه.

### 4- الإنصات الفعال ودوره في نجاح عملية الاتصال

أولاً: مفهوم الإنصات:

الإنصات هو فهم مضمون الكلمات أو تدبر معاني الكلمات، والإنصات لا يعني الاستماع؛ لأن الاستماع يعني الجوانب العظيمة من عملية الإنصات «ممثلة في صورة الإحساس بالموجات الصوتية وترجمتها» يلي ذلك المراحل الثلاثة التالية لتكتمل عملية الإنصات: [ التفسير - التقييم – الاستجابة].

ويلعب الإنصات دورًا هامًا في فعالية الاتصالات الشفوية؛ حيث إن تطبيق قواعد الإنصات الجيد يعطي ردود أفعال مناسبة للمرسل يشجعه على الاستمرار في الحديث. فالمرسل يهدف من العملية الاتصالية إلى توصيل معاني أو أفكار معينة للمستقبل وبمقدار معاونة المستقبل للمرسل على تأدية هذه المهمة عن طريق الإنصات الجيد كلما نجح المرسل في تحقيق الهدف من الإنصات.

ثانيًا: قواعد الإنصات الفعّال

1- أنصت لمضمون الكلمات، حاول أن تسمع تمامًا ما قيل لك.

2- أنصت للمشاعر والأحاسيس المصاحبة لكلمات المرسل وحاول أن تفسر الكلمات في ضوء هذه المشاعر.

3- وضح للمرسل أنك استقبلت وتفهمت مشاعره بجانب تفهمك لكلماته وأظهر له انفعالك.

4- تفهم جميع الكلمات والإشارات غير اللفظية التي تصدر من المرسل وتفهم أيضاً المعاني الظاهرة والخفية في الرسالة.

5- وضح للمرسل أنك تفهم الرسالة سواء بالكلمات أو الإشارات أي وفر له الأثر المرتد لتشجيعه على تفسير رسالته أو إضافة مزيد من المعلومات في حالة عدم فهمك للرسالة.

ثالثاً: مراحل عملية الإنصات

1- الاستماع: وهي عملية استقبال الكلمات أو الأصوات في صورة موجات صوتية عن طريق حاسة السمع وتحويل هذه الموجات إلى ذبذبات تنتقل إلى المخ من خلال العصب السمعي.

2- التفسير: وهو عملية تحويل الذبذبات إلى معاني وأفكار وهي تتم في المخ.

3- الاستيعاب: وهي عملية فهم المعاني والأفكار وتتأثر هذه المرحلة بالخبرات والمستوى الثقافي والحالة النفسية للمستقبل وكذلك المعلومات الأخرى المساعدة والتي تصل للمخ من حاسة البصر والتي تنقل الإشارات غير اللفظية المصاحبة للرسالة.

4- التـذكر: وهـي مرحلـة مقارنـة المعـاني والإشـارات بالمعلومـات المختزنـة لتحليلهـا والوصول إلى المعنى والمضمون ثم إضافة هذا المعنى إلى رصيد الذاكرة.

5- التقييم: وهي مرحلة تحديد المعنى الحقيقي (من وجهة نظر المستقبل) للرسالة والتي يتم على أساسها اتخاذ القرار برد الفعل المناسب.

6- الاستجابة: المرحلة الأخيرة التي تظهر في صورة رد لفظي أو غير لفظي يوجه للمرسل وهي الناتج النهائي لعمليات الاستيعاب والتذكر والتقييم؛ ولذلك يمكن القول: أن الإنصات الفعال هو محصلة تفاعل المعلومات الواردة للمستقبل من خلال العديد من الحواس ( السمع والبصر والشم و اللمس).

رابعاً: حقائق عن الإنصات

الحقيقة الأولى:

الإنصات لا يعني الاستماع فالاستماع يعني فقط الجانب العضوي من عملية الإنصات ممثلة في صورة الإحساس بالموجات الصوتية وترجمتها، يلي ذلك 3 مراحل أخرى حتى يتحقق الإنصات وهي: 1- التفسـير 2- التقييــم 3- الاستجابة.. وبالتالي تكتمل عملية الإنصات مع اكتمال الأجزاء الأربعة.

الحقيقة الثانية:

قبل أن تجيد مهارة الإنصات الفعال يجب التعرف على أسباب أو دوافع الحديث مع الآخرين أو لماذا يتحدث إلينا الآخرون؟ ويمكن إيجاز هذه الأسباب في:

1- نقل المعلومات Information
2- الإقناع Persuasive
3- التعارف Aphetic
4- تبادل المشاعر Cathartic

الحقيقة الثالثة:

الإنصات هو عملية اتصال في المرتبة الأولى؛ حيث أوضحت الدراسات أننا نقضي 80% من ساعات العمل في عملية الاتصال (حديث- إنصات) ما لا يقل عن 45% يقضيه المرء في عملية الإنصات وحدها.

الحقيقة الرابعة:

لا تتشكل عادة الإنصات لدينا نتيجة التدريب بل على العكس تتكون نتيجة لعدم التدريب؛ حيث أن ترتيب طريقة تعلمنا لمهارات الاتصال والدرجة التي نستخدمها ومدى اكتسابها عن طريق التعليم يوضح أن الإنصات هي أكثر مهارات الاتصال استخدامًا وأقلها تعلمًا.

الحقيقة الخامسة:

معظم الأفراد لا يجيدون الإنصات الفعال؛ حيث أثبتت الدراسات أنه بعد الإنصات المستمر لمدة عشر دقائق لا يتجاوز ما سمعه وفهمه وقيمة المستمع عن نصف ما قيل تقريبًا. وخلال 48 ساعة يفقد 50% منها لتنتهي الرسالة عمليًا إلى 25% من أصلها. بمعنى آخر أننا نحتجز في ذاكرتنا ما لا يزيد عن ربع ما نسمعه وننصت إليه.

الحقيقة السادسة:

إن انعدام مهارة الإنصات الفعال مكلفة للغاية؛ حيث يترتب عليها إعادة تنفيذ الأعمال مرة أخرى.

الحقيقة السابعة:

إن مهارة الإنصات يمكن تعلمها.

وفيما يلي عشرة أسس علمية وعملية تمثل قلب وجوهر عملية الإنصات باكتسابها وممارستها تصبح منصتًا فعّالاً..

| م | الأسس | المستمع | المنصت |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | ابحث عن مجالات الاهتمام | يستمع بفتور | يبحث عن أهمية الموضوع ومغزاه. |
| 2 | احكم على المحتوى لا طريقة الحديث | يقل اهتمامه إذا كانت طريقة المتحدث سيئة | يبحث عن المحتوى ويتجاهل طريقة المتحدث أو أخطاءه في الحديث. |
| 3 | لا تتعجل بالتقييم | يقاطع ويدخل مبكرا في جدل | لا يقيم حتى يفهم تماما ما يعنيه المتحدث. |
| 4 | أنصت إلى الأفكار | يبحث عن الحقائق | ينصت للمغزى الرئيسي |
| 5 | كن مرناً | لا يغير من أسلوبه<br>يدون ملاحظات ويأتي بإشارات غير مشجعة | لا يكثر من التسجيل<br>يستخدم طرقا عديدة لفهم المتحدث (لكل متحدث طريقة). |
| 6 | تعمد الإنصات | لا يبذل جهدًا وانتباهه عادي | متفرغ تمامًا / يستمع وينصت بكل حواسه |

| م | الأسس | المستمع | المنصت |
|---|---|---|---|
| 7 | قاوم التشتت | يسهل تشتيت انتباهه إلى أمور أخرى. | يبتعد عن مصادر التشويش ويقاوم العادات السيئة ومصادر الضوضاء ويعرف كيف يركز. |
| 8 | درب عقلك | يهرب من الاستماع إلى الأمور التفصيلية | يقبل على الإنصات إلى الأمور التفصيلية المتخصصة متعمداً. |
| 9 | كن يقظًا | ينساق وراء الأمور الانفعالية العاطفية | يفسر الكلمات الانفعالية ولكن لا يتوقف عندها. |
| 10 | التفكير أسرع من الحديث | قد يشرد في أحلام اليقظة أثناء الاستماع. | يركز، يحلل، يلخص، يعمل الفكر، يقيم نبرة صوت المتحدث |


group
Arab

# الوحدة الرابعة

# المدير المتميز

# وتميزه في إدارة الصــراع

1- مفهوم الصراع:

يمكن تعريف الصراع بأنه "تلك الحالة التي يبدو فيها أن هناك تعارضاً بين طرفين أو أكثر أو أنه حالة من الفعل بين اتجاهين أو أكثر ناتجة عن الرغبة في الاستحواذ على أكبر قدر من وسائل الإشباع التي تبدو نادرة". وبناء عليه نستنتج أن:

- الصراع ظاهرة إنسانية فردية واجتماعية في نفس الوقت فيما يتعلق بأطرافها وأسبابها وصورها وآثارها.
- تعدد مجالات الصراع وأشكاله وآثاره، فهناك الصراع الذاتي والصراع غير الذاتي.

2- الصراع الاجتماعي:

وهو ذلك الذي ينشأ بين فردين أو أكثر، ويمكن تصنيفه إلى نوعين:

أ - صراع على مسائل العمل: وينبع من خلافات على مسائل مثل الأهداف، وتخصيص الموارد وتصميم أو تطبيق السياسات والإجراءات، وتوزيع المهام على العاملين، وتوزيع الحوافز، وكذلك قد ينشأ هذا النوع من الصراع من رفض التغيير في خطط أو سياسات أو إعادة تنظيم، وما إلى ذلك.

ب- صراع عاطفي: وينبع من مشاعر غضب وعدم ثقة وكره وخوف واستياء واحتكاكات أو مناوشات شخصية.

3- الصراع داخل الفريق أو الجماعة:

وهو الصراع الذي يظهر بين أعضاء فريق العمل الرسمي المؤقت أو الدائم بسبب التنافس على مورد مشترك نادر أو محدود مثل الصراع على اختصاصات أو مكتب أو غرفة مكتب أو مكافأة أو ترقية.

4- الصراع بين فريق العمل أو الإدارات:

وهو ذلك الذي ينشأ بين إدارتين داخل المنظمة بشأن أهداف أو تهيئة معلومات أو تسويه علاقات أو تطوير مواقف واتجاهات لتعميق الصراع.

5- صيغ التفاعل بين الأفراد:

تتعدد هذه الصيغ على مدرج له طرفين، أما الأول فهو الإيثار حيث تهتم بالآخرين وتفضل مصالحهم على مصالحك، وأما الثاني فهو الأثرة حيث تهتم أساساً بمصالحك الخاصة وتنحاز لنفسك.

أ- الإيثار:

تقوم هذه الصيغة على سلوك مدفوع بتفضيل مصالح الآخرين على مصالحك وبمساعدتهم حيث تتحمل جهداً بدنياً أو ذهنياً أو عاطفياً لتحقيق مصالح الطرف الآخر دون أن تتوقع منه مقابلاً هذا بالإضافة إلى جانب بعض سلوكيات اللياقة والمجاملة والتلطف كأن تمسك بالباب للقادم بعده حتى لا ينغلق بوجهه. وينطوي سلوك الإيثار أيضاً على قيامك بأعمال بطولية أو شبه بطولية كأن تخاطر بسلامتك أو حياتك لإنقاذ الغير الذي يواجه خطراً محدقاً.

ب- التعاون:

وهو سلوك العمل مع آخر أو آخرين بجهد مشترك لتحقيق هدف مشترك أو مصلحة مشتركة. تخيل مثلا شخصا عاد لمنزله ومعه مشترياته في أكياس. وقد وجد أمام المصعد جارا له معه أيضاً مشترياته في أكياس. وهنا يقوم الأول بفتح باب المصعد وإمساكه بينما يقوم جاره بإدخال أكياسه

والأكياس الأخرى. خذ مثالاً آخر طاقم أطباء وطاقم للتحاليل بمستشفى يتعاونون في إسعاف مصابين وصلوا للمستشفى، كلا الطرفين يوظفان جهودهما المشتركة في سلوك تعاوني لتحقيق هدف يتمثل في معالجة سريعة وفاعلة للمصابين.

ج- التنافس:

وهنا يجتهد أو يكافح طرفان أو أكثر (فرد وفرد أو مجموعة مع مجموعة أو أكثر) لتحقيق هدف لا يمكن بلوغه إلا بواسطة طرف واحد. وأهم خصائص هذا الموقف التنافسي على مورد مشترك أو قدر محدود من الموارد. كأن يتنافس موظفين على شغل وظيفة هامة أو على منحة تدريبية. وهناك 3 صيغ للتنافس أو المنافسة هي:

1- المنافسة داخل الفريق أو الجماعة، عندما يتنافس الأعضاء لنيل مكافأة مثل أعضاء فريق رياضي يتسابقون لتحديد أسرعهم الذي يفوز بالجائزة.

2- المنافسة بين جماعتين، كأن تتنافس جماعة مع أخرى للفوز بمكافأة فيتحدى فريق فريقاً آخر لتحديد أي الفريقين أسرع في الجري.

3- المنافسة الفردية (الذاتية)، عندما يعمل شخص منفرداً ليبلغ هدفاً معيارياً محدداً، كأن يجري كل عضو بالفريق منفرداً ليحدد مدى سرعته إزاء رقم قياسي للسرعة.

د- تفضيل الذات (الأثرة):

تقوم صيغة الصراع على تفضيل الذات أو المصلحة الذاتية. وذلك عندما يدرك الطرف ( أ ) أن الطرف (ب) سيعوق أو على وشك أن يعوق أو يحبط جهوده لبلوغ هدفه، أو قام بذلك، والطرف قد يكون فرداً أو جماعة أو منظمة.

6- مسببات الصراع:

إن معرفة سبب أو أسباب الصراع يفيد كثيراً في علاجه. ويمكن تصنيف مسببات الصراع إلى مسببات فردية وأخرى تنظيمية:

أما المسببات الفردية، فتتمثل في:

أ - تباين شخصيات الأفراد وقيمهم وأخلاقياتهم الأمر الذي يثير المشاحنات وتعارض أو تصادم وجهات النظر.

ب- اختلاف أو تعارض الأهداف والمصالح، فما يستهدفه الطرف ( أ ) من ترقية مثلا يمثل تهديداً أو خطراً للطرف (ب) الذي يرى خسارته في نجاح ( أ ) في شغل هذه الدرجة الأعلى.

ج- الأنانية حيث يسعى طرف أو أكثر إلى الانحياز الكامل لمصالحه غير عابئ بمصالح الطرف الآخر أو متعدياً عليها.

د- الولع بالسلطة والسعي لموقع السلطة وما تهيؤه من نفوذ رسمي يسهل تحقيق المصالح الذاتية.

هـ - المنافسة الخشنة غير الشريفة التي تقترن بالوشاية بالطرف الآخر لدى الرئيس أو تشويه الحقائق أو بث ونشر الشائعات ضد المنافس الآخر.

و- ضغوط الوقت والعمل وما تسببه من توتر وعصبية تمثل بدورها سبباً مؤدياً إلى الصراع أو مساعداً على تأجيجه.

ز- تعارض مطالب كل من العمل والأسرة من حيث الوقت والتفكير.

ح- المضايقات التي تحدث بين الجنسين في بيئة العمل من الموظفين للموظفات أو العكس.

وأما المسببات التنظيمية، فتشمل:

أ - محدودية الموارد مثل مكافآت أو تجهيزات ( مكتب / جهاز تكييف / سيارة.....الخ) أو فرص للتدريب أو الابتعاث للخارج.

ب- محدودية فرص الترقي مع كثرة المتطلعين والمستحقين لها.

ج- تحيز الإدارة للبعض العاملين أو ضدهم على أساس الجنس أو الديانة أو المؤهل أو السن أو القرابة.... الخ.

د- زيادة أو تزايد قدر مسئولية الموظف أو المدير مع محدودية سلطته أو صلاحياته.

هـ - الرقابة المكثفة على الموظف من المستوى الإداري الأعلى.

# الوحدة الخامسة

---

# المدير المتميز

# وتميزه في إدارة وتقييم الأداء

---

1- الوصايا العشرة في إدارة وتقييم الأداء:

1- التحضير والإعداد الجيد لعملية التقييم:

- مراجعة الوصف الوظيفي.
- الأهداف المحددة للنشاط.
- بيانات الأداء عن الموظف.
- إعلام الموظف بالتوقيت حتى يكون مستعداً.

2- إيجاد بيئة مشجعة للموظف:

- التغلب علي قلق الموظف والتوتر.
- عدم وجود أطراف آخرين.
- عدم الانشغال بأمور أخرى.

3- شرح الغرض من عملية التقييم:

- تعريف الموظف بأغراض العملية.
- كيفية استخدام النماذج.
- النتائج المترتبة علي استخدامه.

4- مشاركة الموظف في العملية:

- منح الفرصة للمناقشة حول جوانب التقييم.
- تقديم أدلة للتقييم.
- إعطاء الفرصة للتقييم الذاتي للموظف.

5- تركيز المناقشة علي سلوك العمل وليس الموظف ذاته:

- لا تهاجم الموظف.
- التركيز علي الجوانب السلوكية.

6- تدعيم التقييم بالأمثلة والمواقف:

- استخدام البيانات.
- الوقائع الجوهرية.

7- عرض النواحي الإيجابية والسلبية معاً:

- عدم التركيز علي النواحي السلبية فقط.

- عرض النواحي الإيجابية أولاً.

8- ضمان تفهم الموظف لنتائج التقييم:

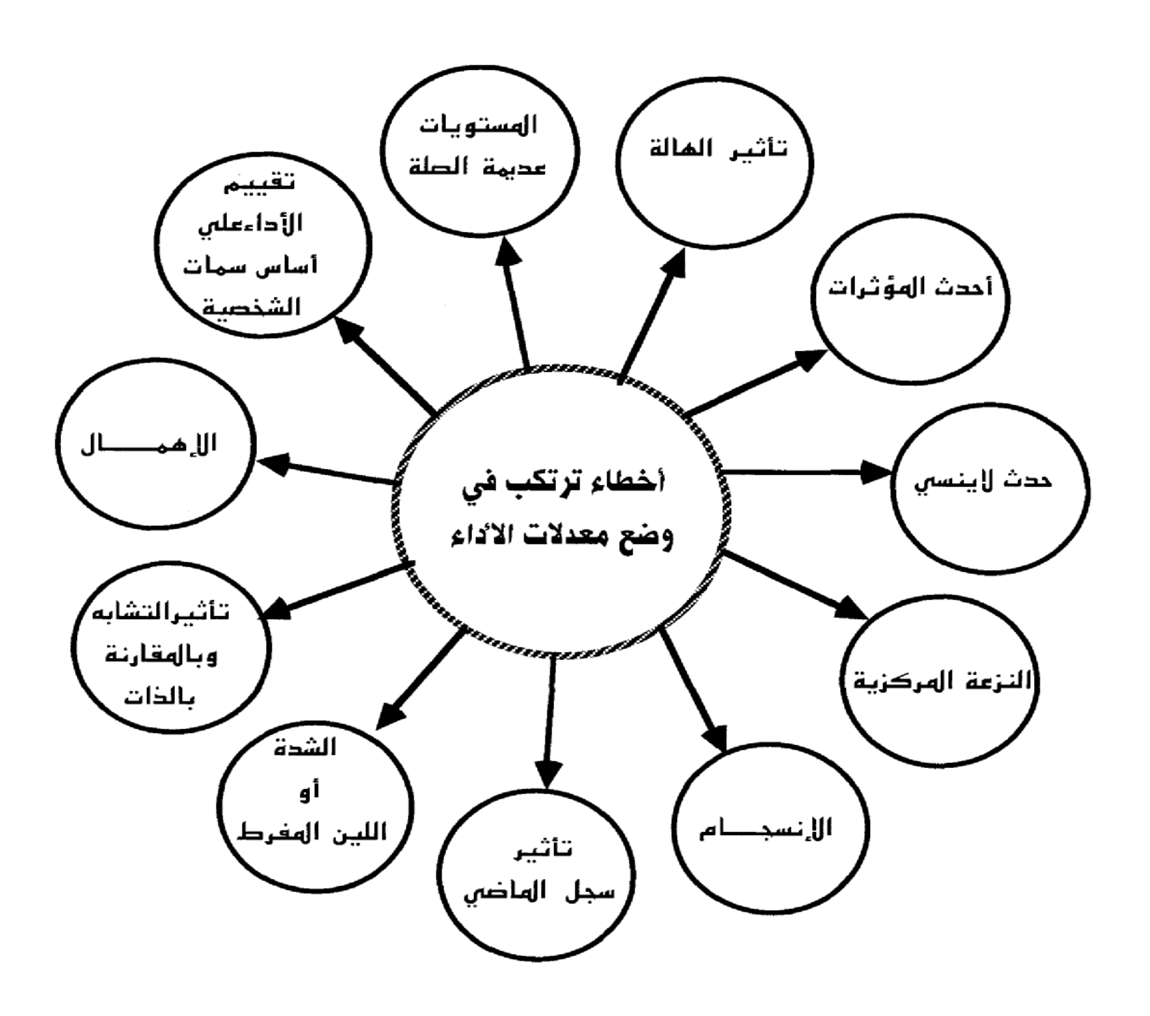
- تلخيص نتائج التقييم.
- التأكد من اقتناع الموظف.

9- عرض خطة للتطوير والتنمية:

- مجالات التطوير في الأداء.
- دور الرئيس في المساعدة.

10- إجراء التقييم علي فترات منتظمة:

- المعلومات المرتدة للموظف.
- منح الفرصة لتعديل الأداء.
- توقع التقييم النهائي.




## الأخطاء الشائعة فى وضع معدلات تقييم الأداء

2- ضمانات التصميم الجيد لنظام تقييم الأداء:

1- ضرورة أن تتفق معايير الأداء مع الأهداف الإستراتيجية للهيئة.

2- يعتبر الوصف الوظيفي أحد المصادر الرئيسية لتلك العناصر.

3- إن المعايير يجب أن تكون واضحة وموضوعية وقابلة للقياس.

4- أهمية مشاركة العاملين في وضع معايير الأداء.

5- يجب أن تستند عملية قياس الأداء أربعة مصادر للمعلومات على الأقل:

أ - الملاحظة الشخصية.

ب- التقارير الإحصائية.

ج- التقارير الشفهية.

د- التقارير المكتوبة.

6- ضرورة مناقشة نتائج التقييم والتركيز على النواحى الإيجابية وليس السلبية فقط.

إن الإجراءات التصحيحية يجب أن تتعامل مع الأسباب الحقيقية وليست الظواهر التي تعكس قصور الأداء.


group
Arab

# الوحدة السادسة

# أيضا .. المدير المتميز

# يجب أن يتميز في ....

- 1- إدارة الوقت بفعالية:
- حدد أهدافك أولاً ، ثم اكتبها ، وبعد ذلك ضع الأولويات وتأكد أنك ستحصل على ما تريد تحقيقه في حياتك.
- ركز على الأهداف ، وليس على الأنشطة ، حيث أن أهم أنشطتك هي التي تساعدك على تحقيق أهدافك.
- حدد هدفاً واحداً على الأقل يوميا وحاول تحقيقه.
- سجل وقتك بصفة دورية حتى تستطيع تحليل كيفية استخدامك لوقتك وحتى يمكنك استبعاد عادات إضاعة الوقت السيئة من حياتك.
- حلل كل شيء تقوم به نحو تحقيق أهدافك، وأعرف ماذا تفعل، ومتى ولماذا تقوم به، واسأل نفسك دائما ماذا سيحدث إذا لم يتم هذا العمل، فإذا كانت الإجابة لا شيء فتوقف عن هذا العمل فورا.

- استبعد أسبوعياً على الأقل سبباً قوياً يضيع وقتك.
- خطط وقتك وضع خطة لكل أسبوع ثم أسأل نفسك عما تتمنى تحقيقه في نهاية الأسبوع وما يجب أن تفعله لتحقيق ذلك.
- اكتب قائمة أعمال يومية وتأكد أنها تشتمل على أهدافك اليومية والأولويات والوقت الذي تقدره ولا تعتمد على النشاط الارتجالي.
- ضع جدولاً لمواعيدك يومياً حتى تتأكد أنك تحقق الأشياء الهامة أولا، لا تنسى أن تترك وقتاً للأشياء الغير متوقعه والمقاطعات ولكن تذكر أن الأشياء التي وضعتها في جدولك يجب أن يتوفر لها أفضل الفرص لتحقيقها وليس تلك الأشياء التي لم تضعها بجدولك.
- تأكد أن الساعة الأولى من عملك اليومي ينبغي أن تكون أكثر الأوقات إنتاجاً.
- ضع حدوداً زمنية لكل عمل تقوم به.
- خذ وقتاً كافياً لأداء عملك جيداً من المرة الأولى بدلاً من تضييع الوقت في الإعادة.
- أستبعد المشاكل المزمنة من حياتك ، وأعرف لماذا استمرت هذه المشاكل في مسارها الخاطئ وتعود أن تبدأ بالفعل بدلا من الاقتصار علي رد الفعل.

- خصص ساعة هادئة كل يوم - أو وقتا لا يعترضه العمل ، للتفكير في أعمالك الهامة.
- يجب أن تنمى عادة الانتهاء من العمل الذي بدأته ولا تقفز من عمل بدون أن تنجزه إلى عمل آخر.
- حارب التسويف وتعلم كيف تنجز عملك الآن.
- اجعل الإدارة الجيدة للوقت عادة من العادات اليومية، ضع أهدافك ووضح الأولويات ثم ضع خطة وجدولاً لوقتك، وأنجز العمل حسب الأولويات، قاوم رغبتك في عمل أشياء خارج الجدول، أعيد مراجعة أعمالك باستمرار.
- لا تهدر وقتك في الأشياء ذات الأهمية البسيطة.
- خذ وقت خاص لشخصك ، وقت للأحلام ، وقت للاسترخاء ، وقت للحياة.
- نمي فلسفتك الشخصية عن الوقت - ماذا يعنى الوقت لك وكيف يرتبط بحياتك.

2- تحفيز الآخرين بفعالية:

أولا: الاعتراف والتقدير

1- التأكد من أن ما تم إنجازه يتم تقديره بشكل ملائم.

2- مساعدة الأفراد على رؤية مدى تكامل وأهمية وملائمة عملهم من حيث النتائج التنظيمية.

3- الإشادة بتحسينات الأداء مهما كانت ضئيلة.

4- إظهار الثقة بالعاملين.

5- إظهار مدى ما اكتسبه العاملون من خبرة في الأداء.

6- إظهار الاهتمام والمعرفة بكل فرد يخضع لإشرافك.

ثانيا: إرجاع الأثر

7- تقديم إرجاع أثر فوري وملائم يساعد العاملين على تحسين أدائهم في المستقبل.

8- توضيح توقعاتك والتأكد من فهم العاملين لها.

9- الاستماع الجيد والمعالجة الفعالة لشكاوى العاملين.

10- إظهار واقعيتك الخاصة من خلال السلوك والاتجاه.

11- انتقد السلوك لا الأشخاص.

12- القلق عنصر هام في التحفيز فلا تتخلص منه تماما.

13- لا تعتقد أن «الحب» يرتبط دائما بالأداء الإيجابي.

ثالثا: المساعدة على الأداء:

14- تقديم الدعم عند الحاجة إليه.

15- التأكد من إدراك العاملين لمدي ارتباط مهامهم بالأهداف الشخصية والتنظيمية.

16- تصميم المهام والبيئات التي تتسق مع العامل.

17- مراعاة أن يكون الإشراف ذو طابع فردي.

18- العمل على التخلص من عوائق الإنجاز الفردي.

19- خلق مناخ من الثقة والاتصالات المفتوحة

20- اهتم بالتحفيز قصير وطويل الأجل.

21- تزويد العاملين بالمرونة وحرية الاختيار.

22- تشجيع العاملين على وضع أهدافهم الخاصة.

23- تشجيع الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.

24- تشجيع العاملين على الانغماس في أنشطة جديدة وتجميل روح التحدي.

رابعا: الثواب والعقاب

25- استخدام طرق مناسبة للتشجيع والتعزيز.

26- التقليل من استخدام القوى المخولة قانونا لأدنى حد ممكن.

27- إلغاء التهديد والعقاب غير الضروري.

28- تقديم مزيج ملائم من المكافأة والرضا.

خامسا: المسئولية والمساءلة

29- تحميل العاملين المسئولية ومحاسبتهم عليها.

30- التأكد من أن الجهد يسهم في تحقيق النتائج.

# المراجـــع


- Evans. J (1991), **Creative Thinking In the Decision Management Sciences.** Cincinnati.Ohio: South Western Publishing Co.
- Evan. William N (1993), **Organization Theory**. New York: Macmillan Publishing Co.
- Helms M. and Stern R ( 2001), Exploring the Factors that Influence Employees Perceptions oftheir Organization's Culture. **Journal of Management in Medicine**.( 15).6. p415-429.
- Hofstede. G (1991), **Culture and Organizations: Software of the Mind.** Mc Graw-Hill.P.18.
- Kreitner. Rober and Kinicki. Angelo (1992), **Organizational Behavior**. 2nd edt. Home Wood.III: IRWIN.
- Nelson L. and Quick J.C (1996), Organizational Behavior: **The Essentials.** ST. Paul MN: West Publishing p.p 256-266.
- Schein E. H (1987): **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco. Calif.. Jossey-Bass. PP.224-237.
- Schermerborn. John. R. (1992), **Management for Productivity**. 4th ed. USA. John willey & sons.
- Wheelen L. Thomas and Aunger David (1995), **Strategic Management and Business Policy**.Addison Wesley Longman. New York: p.13

# من إصداراتنا






















Design By: Khaled Hiekal 01007847901




8 أ شارع احمد فخري - مدينة نصر- القاهرة ج.م.ع
تليفاكس : 22739110 - 22759945 (00202)

Email: info@arabgroup.net.eg
Email: elarabgroup@yahoo.com
Web: www.arabgroup.net.eg